

**José Carlos Marques Moreira**

**A Comunicação Intercultural em Contexto: Uma Reflexão**

Relatório de Estágio realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação: Cultura,  
Património e Ciência, orientado pelo Professor Doutor Nuno Moutinho

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Setembro de 2015



# A Comunicação Intercultural em Contexto: Uma Reflexão

José Carlos Marques Moreira

Relatório de Estágio realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação: Cultura, Património e Ciência, orientado pelo Professor Doutor Nuno Moutinho

## Membros do Júri

Professora Doutora Cristina Ferreira  
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Professor Doutor Nuno Moutinho  
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Mestre Carlos Carreira  
Fraunhofer Portugal

Classificação obtida: 18 valores<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Classificação do Estágio: 19 valores

*Aos meus pais, Fátima e José, por tornarem tudo possível  
e por me terem feito crer que a perfeição resulta da superação  
constante das nossas limitações e da vontade inacabável de  
aprender; ser imperfeito é o estado que passa.*



## Sumário

Agradecimentos .....	9
Resumo .....	10
Abstract .....	11
Índice de ilustrações .....	12
Lista de siglas e abreviaturas .....	13
Nota Prévia – <i>Sobre a Importância dos Estágios</i> .....	14
Introdução .....	16
<b>1. Capítulo I – A INSTITUIÇÃO</b> .....	<b>18</b>
1. Associação Fraunhofer Portugal Research (Fraunhofer Portugal) .....	18
1.1. Visão, Missão e Modelo de Negócios. ....	18
1.1.1. Visão. ....	18
1.1.2. Missão. ....	18
1.1.3. Modelo de Negócios. ....	19
1.2. Estrutura e Organização .....	19
1.2.1. Fundadores Associados. ....	20
1.2.2. Centros de Investigação. ....	21
1.2.3. Modelo de Gestão ( <i>Governance</i> ). ....	22
2. Fraunhofer AICOS .....	22
2.1. Visão, Missão e Valores. ....	23
2.2. Estrutura e Organização .....	23
2.2.1. Estrutura e Modelo de Gestão. ....	23
2.2.2. Parcerias e Cooperação. ....	24
2.3. Estratégia de Investigação. ....	25
2.3.1. Áreas de Atividade. ....	25
2.3.2. Áreas Científicas. ....	27
2.3.3. Áreas de Aplicação. ....	31
2.4. Serviços .....	32
2.5. Educação e Formação. ....	32
2.5.1. Bolsas de Investigação. ....	32
2.5.2. Prémios e Distinções. ....	33

2.6. Projetos-Chave .....	33
3. O ICT4D Competence Center (ICT4DCC) .....	33
3.1. Contexto.....	33
3.2. Objetivos .....	34
3.3. Parcerias.....	34
3.4. Público-Alvo .....	35
3.5. Áreas de Investigação e Projetos Atuais .....	35
3.5.1. <i>Agriculture</i> .....	36
3.5.2. <i>Health</i> .....	37
3.5.3. <i>Citizens &amp; Government</i> .....	37
3.5.4. <i>Very Small Enterprises</i> .....	38
3.5.5. <i>Enabling Technologies</i> .....	39
<b>2. Capítulo II – O ESTÁGIO .....</b>	<b>41</b>
1. Enquadramento .....	41
2. Funções Desempenhadas.....	42
2.1. Projeto ACPSL .....	42
2.1.1. Gestão de Comunicação.....	42
2.1.2. Apoio à Gestão de Projeto.....	46
2.2. ICT4DCC .....	48
2.2.1. Produção de Conteúdos para Disseminação.....	48
2.2.2. Apoio à Gestão de Projeto.....	49
3. Resultados .....	49
<b>3. Capítulo III – A Comunicação Intercultural em Contexto: Uma Reflexão .....</b>	<b>51</b>
1. Sobre a necessidade da comunicação intercultural em contexto: projetos internacionais .....	51
2. Sobre a comunicação intercultural, comunicação e cultura .....	57
2.1. Sobre a comunicação intercultural .....	57
2.2. Sobre a comunicação .....	59
2.2.1. Definindo comunicação - uma aproximação.....	59
2.2.2. Os componentes da comunicação .....	60
2.2.3. Características da comunicação .....	62
2.3. Sobre a cultura.....	65
2.3.1. Definindo cultura - uma perspetiva.....	66

2.3.2. Os elementos da cultura.....	68
2.3.3. Características da cultura.....	70
3. Das diferenças culturais.....	74
3.1. Sobre a <i>percepção</i> .....	75
3.2. Sobre valores .....	77
3.3. Sobre padrões culturais.....	77
3.4. Tipos de padrões culturais .....	79
4. A influência da cultura em contextos de comunicação .....	82
4.1. A comunicação intercultural em contexto - exemplos relevantes .....	84
Considerações finais.....	92
Referências Bibliográficas .....	95



## Agradecimentos

À minha família, sobretudo aos meus pais e ao meu irmão, que serão sempre o ponto de partida e chegada de um espírito nómada. À minha mãe, pela força das palavras e do silêncio; ao meu pai, pela força da dedicação e do exemplo; ao meu irmão, pela força das memórias e da partilha – são a minha primeira e última preocupação.

À minha avó Emília, pela vida de resistência e força maiores; por ter sido também o colo das memórias, das saudades e de muitos sonhos. Que encontre paz sabendo que no meu coração o amor não cede à doença, nem aos desígnios insondáveis da vida.

Aos meus amigos, a minha segunda família, por estarem sempre onde os espero encontrar e não só. Ao António Reis, à Alice Castro, à Luísa Morais e à Rita Flor, por terem estado sempre presentes e por serem o combustível da motivação, dos sorrisos, da amizade, e de outras coisas inestimáveis que constituem a minha vida – estarão sempre no lugar que ocuparam primeiro, o meu coração.

Ao Professor Doutor Nuno Moutinho, pela disponibilidade, motivação, confiança e apoio. Por ter sido um bom mentor e deter uma vocação rara e única, marcou com linhas douradas o meu percurso académico.

Ao Mestre Carlos Carreira, por me ter recebido de braços abertos e me ter orientado de forma marcante e exemplar em todos os momentos, mesmo naqueles em que senti mais perdido. Por ter sido uma referência profissional e humana, desejo-lhe todo o sucesso profissional e pessoal que merece.

Aos colegas de trabalho que, durante o período de Estágio, se mostraram sempre disponíveis. Pelo que aprendi com eles e pelo ambiente profissional dedicado que me proporcionaram, desejo-lhes um bom futuro académico e profissional.

À Fraunhofer Portugal AICOS, por me ter recebido na qualidade de estagiário e por ter proporcionado um ambiente profissional exemplar.

## Resumo

Este Relatório visa, primeiramente, reportar e sistematizar todas as experiências e atividades desenvolvidas no âmbito do Estágio a que se refere. Nesse sentido, começamos por apresentar e caracterizar a instituição de acolhimento. Numa segunda fase reportamos todas as atividades desenvolvidas durante o período de Estágio, assim como os resultados delas derivados. Finalmente, e considerando as questões levantadas nesse momento, iniciamos uma reflexão exploratória com vista a: (i) avaliar a necessidade da comunicação intercultural no contexto da gestão de projetos internacionais; (ii) conceptualizar a comunicação intercultural, comunicação e cultura – a sua natureza e influência; (iii) abordar a questão das diferenças culturais, da percepção, dos valores, dos padrões culturais e de algumas das suas tipologias; e, finalmente, (iv) avaliar a influência cultural nalguns contextos comunicacionais relevantes. No final, todas as nossas considerações finais apontam para a ideia subjacente à necessidade de desenvolver e integrar competências comunicacionais interculturais nos muitos atores que estabelecem interações interculturais, tal como é o caso da instituição onde este Estágio ocorreu.

**Palavras-chave:** Comunicação intercultural, comunicação, cultura, diferenças culturais, influência cultural.

## **Abstract**

This Report aims primarily to summarize all the experiences and conducted work within the context of the Internship it refers to. With this regard, we started by presenting and characterizing the institution where it took place. At a second stage are reported all activities undertaken during the Internship period, as well as the results that derived from them. Finally, and considering the questions arisen by then, we conducted an exploratory exercise aiming to: (i) assess the need for context-applied intercultural communication; (ii) conceptualize intercultural communication, communication and culture – their nature and influence; (iii) address the issue of cultural differences, perception, values, cultural patterns and some of their typologies; and finally (iv) measure the cultural influence on some relevant communicational contexts. In the end, all our findings aimed to strengthen the idea referring to the need of developing and integrating intercultural communicational skills amidst most of the actors that establish intercultural interaction, such as the institution where the Internship took place.

**Keywords:** Intercultural communication, communication, culture, cultural differences, cultural influence.

## Índice de ilustrações

<b>Figura 1</b> – A estrutura da Fraunhofer Portugal .....	19
<b>Tabela 1</b> – Principais áreas de atividade do FhP AICOS .....	25
<b>Tabela 2</b> – Áreas científicas do FhP AICOS .....	27
<b>Tabela 3</b> – Áreas de aplicação do FhP.....	31
<b>Tabela 4</b> – A influência dos padrões culturais .....	81

## Lista de Siglas e Abreviaturas

AAL	Ambient Assisted Living
ACP	African, Caribbean and Pacific Group of States
ACPSL	ACP Street Libraries
AE4HF	Assistive Environment for Hydroponic Farming
AICOS	Assistive Information and Communication Solutions
ASRAD	Appui Solidaire pour le Renforcement de l'Aide au Développement
CCILA	Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã
CEDT	Centro de Excelência em Desmaterialização de Transações
EU (UE)	European Union (União Europeia)
FCC	Fall Competence Center
FhP	Fraunhofer Portugal
FLUP	Faculdade de Letras da Universidade do Porto
HCI (IHC)	Human-Computer Interaction (Interação Humano-Computador)
ICT (TIC)	Information and Communication Technologies (Tecnologias da Informação e Comunicação)
ICT4D	Information and Communication Technologies for Development
ICT4DCC	Information and Communication Technologies for Development Competence Center
IT (TI)	Information Technologies (Tecnologias da Informação)
MSFT	Microsoft Portugal
NMMU	Nelson Mandela Metropolitan University
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
R&D (I&D)	Research & Development (Investigação & Desenvolvimento)
SRA	Strategic Research Agenda
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
VPWA	Volunteer Partnerships for West Africa
VSE	Very Small Enterprises
YCWL	Youth Crime Watch Liberia

## **Nota Prévia - Sobre a Importância dos Estágios**

A reflexão sobre a pertinência dos estágios com realização prevista pelos planos curriculares de cursos superiores – nomeadamente os de 2.º ciclo, como é o caso - resulta de, entre inúmeros fatores de natureza diversa, uma preocupação assente no caráter de utilidade que lhes é tipicamente atribuído. Essa utilidade é tridimensional, na medida em que se aplica ao aluno, ao estabelecimento de ensino e à entidade de acolhimento.

Num contexto socioeconómico como o atual, esta questão adquire contornos de pertinência considerável, sobretudo porque para o aluno – e é essa a nossa perspetiva – a realização de um estágio curricular constitui muitas vezes o primeiro contacto com o mercado de trabalho, ou, igualmente relevante, uma oportunidade para aceder a um mercado de trabalho mais ou menos específico da área de estudo preferida. É por isso natural que o aluno, ao submeter-se a uma experiência promissora como esta, projete um conjunto de expectativas a vários níveis. Assim como podemos inferir que a realização do estágio, por estar assente num acordo interinstitucional, pressuponha também expectativas oriundas das próprias instituições envolvidas, que recaem na sua grande maioria sobre o aluno.

No entanto, essas expectativas resumem-se na sua grande maioria à relação entre a realização do estágio e as oportunidades de trabalho, qualquer que seja a sua natureza. Para uma breve reflexão sobre essa dinâmica, apontamos aqui os contributos de alguns estudos e trabalhos realizados por diversos investigadores. Ainda que os casos que baseiam alguns desses estudos possam reportar-se a áreas diferentes da nossa, as conclusões são normalmente extensíveis a outros domínios, tornando-os por isso dignos de consideração.

RIGSBY et al. (2013) referem-se às oportunidades de trabalho como os benefícios mais esperados dos participantes em experiências de estágio. Concluem também do seu estudo que o impacto dessas experiências podem ser positivas numa situação, e negativas noutras: *“students who experienced an internship and accepted the related job offer received fewer job offers than those students who did not participate in an internship experience. Conversely, students who did not receive a job offer from the internship firm or who rejected a job offer from the internship firm received more job offers than students without an internship experience, indicating that*

*employing firms value internship experiences placing students with internships in a better position than non-interns in getting job opportunities” (RIGSBY et al., 2013: 1137).*

Num outro trabalho, HERGERT (2009) refere que os estágios constituem uma importante componente do currículo académico, no sentido em que contribuem para que os alunos estabeleçam as relações necessárias entre o trabalho na sala de aula e o local de trabalho (HERGERT, 2009: 12). A isto, acrescenta ainda que tipicamente os estágios têm para os alunos uma relação direta com os objetivos que traçam para a sua carreira e, nesse sentido, valorizam de forma considerável a experiência de estágio. Pertinente é também a sua conclusão de que o valor do estágio pode ser maximizado se os educadores conseguirem proporcionar uma estrutura adequada para a integração da experiência de estágio com o percurso académico do estudante (HERGERT, 2009: 12).

Poderíamos ainda citar considerações de outros autores para esta questão – tais como os de KNOUSE e FONTENOT (2008), CALLANNAN e BENZING (2004), WALKER (2011), MARTIN e WILKERSON JR (2006), YU, CHURIK e CHANG (2013), entre outros - mas cremos ter sustentado desta forma, pelo menos à partida, a nossa preocupação inicial com a pertinência dos estágios.

Acreditamos por isso que estas experiências constituem oportunidades únicas para uma articulação eficaz entre o conhecimento científico produzido e adquirido em ambiente académico e a prática em contexto de trabalho – no fundo, a aplicação do conhecimento às necessidades do mundo real. Paralelamente, e fruto dessa aplicação de conhecimentos e competências, a experiência de trabalho no terreno pode originar contributos relevantes no sentido inverso, para o domínio académico. Essa comutação de conhecimento e experiências contribuirá, acreditamos, para o reforço do papel da formação profissionalizante e do seu potencial como geradora de oportunidades profissionais significativas nas áreas de formação.

## Introdução

O presente Relatório visa, primeiramente, relatar de forma sistemática o período de Estágio que o precede e que, por isso, lhe dá origem. Nesse sentido, constituem esses os dois elementos fundamentais para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação.

Em segundo lugar, é também objetivo deste documento incluir uma reflexão pessoal do Estagiário que derive da própria experiência de trabalho, em articulação direta com aquilo que constituem os eventuais contributos das várias unidades curriculares previstas pelo plano de Mestrado em Ciências da Comunicação da Universidade do Porto.

Nesse sentido, e com estas preocupações em mente, optámos por seguir uma estrutura provida de uma certa lógica e que visa facilitar a compreensão daquilo que foi a experiência de Estágio na Fraunhofer Portugal AICOS. É, portanto, natural que o nosso primeiro passo tenha sido o da apresentação e caracterização dessa instituição, aludindo à sua história, missão e valores, modelo de negócio, estrutura orgânica, áreas de atuação e projetos desenvolvidos, entre outros aspetos.

Num segundo momento deste Relatório, sistematizamos aquela que constitui toda a experiência do Estágio, explicitando o seu enquadramento, descrevendo as funções desempenhadas, e avaliando os resultados atingidos.

Uma terceira e última parte deste documento, reservámos à nossa reflexão exploratória sobre algumas das questões resultantes da experiência de trabalho. Dessas, a que mais nos pareceu pertinente – e que tomamos como orientação – prendeu-se com o papel da comunicação intercultural em contexto, ou melhor, o papel da cultura em contextos internacionais de comunicação. Este ponto de partida levou-nos, portanto, a, partindo da apresentação de alguns contributos assentes em realidades com características comparáveis à da experiência de Estágio, incorrer em exercícios de conceptualização da comunicação intercultural, logo, da comunicação e da cultura. Abordámos posteriormente a questão das diferenças culturais, assentes na questão da perceção e dos valores, para chegarmos finalmente ao momento em que consideramos o papel do contexto como determinante das interações comunicativas. Exploramos ainda alguns contextos



relevantes onde tipicamente essas interações ocorrem.

Desse modo, acreditamos poder dotar este trabalho de uma componente utilitária e instigadora de reflexões e incursões mais aprofundadas e específicas nestes domínios. Referimos ainda que, para este exercício final, recorreremos aos contributos de diversos autores, ainda que tenhamos procurado mais apoio nuns e menos noutros – tal não se deveu a critérios de preferência ou facilitismo, mas antes à própria qualidade desses contributos e à forma como conseguiram, em si mesmos, apresentar outros contributos significativos de investigadores das áreas em questão.

# **Capítulo I – A INSTITUIÇÃO**

## **1. Associação Fraunhofer Portugal Research (Fraunhofer Portugal)**

A Associação Fraunhofer Portugal Research (Fraunhofer Portugal) é uma associação privada, sem fins lucrativos, de utilidade pública, fundada em Novembro de 2008 pela Fraunhofer-Gesellschaft e pela Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã, no seguimento da assinatura de um memorando de entendimento com Governo Português com o objetivo de estabelecer uma colaboração a longo prazo nos domínios tecnológico e científico, de interesse mútuo e com orientação para a promoção do bem-estar social, do crescimento económico e da qualidade de vida. A Fraunhofer Portugal promove, nesse sentido, a investigação aplicada com o intuito de fomentar o desenvolvimento económico e, simultaneamente, dar resposta a necessidades prementes da população.

### **1.1. Visão, Missão e Modelo de Negócios**

#### **1.1.1. Visão**

A Fraunhofer Portugal contribui para a inovação tecnológica em colaboração com instituições científicas portuguesas e objetiva a criação de conhecimento científico capaz de gerar valor acrescentado aos seus parceiros e clientes, explorando as inovações tecnológicas orientadas para o crescimento económico, o bem-estar social e a melhoria da qualidade de vida dos seus utilizadores finais.

#### **1.1.2. Missão**

A missão da Fraunhofer Portugal baseia-se na ideia de investigação de utilidade prática (Research of Practical Utility). Nesse sentido, promove a investigação aplicada de utilidade direta para instituições públicas ou privadas e com benefícios alargados à sociedade, sobretudo através da gestão e coordenação da cooperação dos seus centros de investigação com outras instituições de investigação (universidades e outras instituições portuguesas ou não portuguesas, assim como outros institutos e centros de investigação Fraunhofer); com parceiros industriais (desenvolvendo parcerias e acordos de cooperação com empresas públicas e privadas, e participando em associações empresariais); e com parceiros de apoio (instituições governamentais e outros parceiros institucionais).

### 1.1.3. Modelo de Negócios

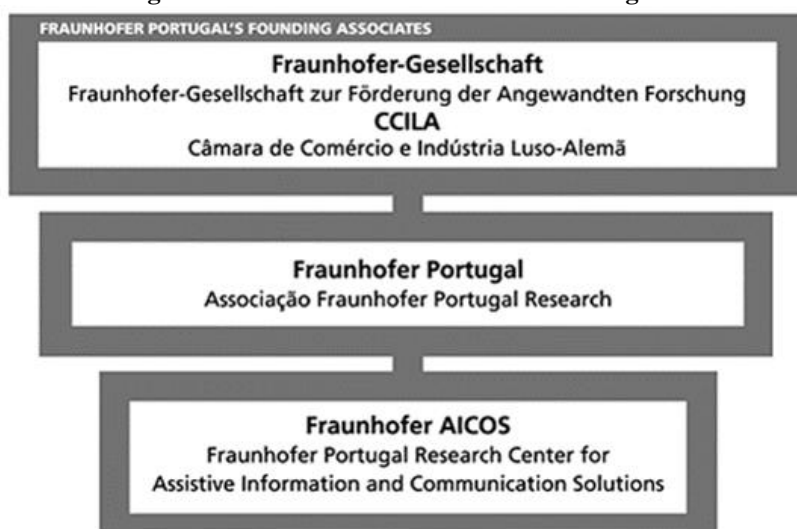
O modelo de negócio da Fraunhofer Portugal deriva do bem-sucedido “*performance related funding model*”, adotado e instituído pela Fraunhofer-Gesellschaft na Alemanha. Este modelo prevê um modelo de financiamento orientado pelo equilíbrio entre três fontes distintas:

- a) Contratos de investigação com a indústria – receitas oriundas de projetos externos de I&D com instituições privadas;
- b) Contratos de investigação com governos & financiamento de projetos – receitas oriundas de contratos de projetos de I&D financiados por instituições locais, por governos nacionais e/ou pela União Europeia;
- c) Financiamento institucional – subsídio pública, usada para financiar a investigação básica.

Consequentemente, a Fraunhofer Portugal é motivada a atingir um equilíbrio dinâmico entre a investigação fundamental orientada para a aplicação, permitindo avanços no que toca ao desenvolvimento de soluções para problemas que se tornarão relevantes para a indústria num prazo de 5 a 10 anos, assim como no que toca desenvolvimento simultâneo de projetos de I&D inovadores para responder a problemas prementes da indústria. Por outras palavras, todo o trabalho de investigação da Fraunhofer Portugal é orientado para a aplicação efetiva e para os resultados.

## 1.2. Estrutura e Organização

**Figura 1 – A estrutura da Fraunhofer Portugal**



**FONTE: Fraunhofer Portugal**

A estrutura da Fraunhofer em Portugal (Figura 1) compreende as duas instituições fundadoras (fundadores associados), respetivamente, a Fraunhofer Gesellschaft e a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã; a Fraunhofer Portugal propriamente dita; e o respetivo centro de investigação Fraunhofer AICOS. Nas secções abaixo descrevem-se brevemente os fundadores associados e o centro de investigação da Fraunhofer Portugal, bem como as políticas e modelo de gestão (*Governance*). Reserva-se ainda um espaço para a apresentação do centro de investigação Fraunhofer AICOS e um outro para um dos centros de competências onde decorreu o Estágio curricular a que o presente relatório se refere.

### **1.2.1. Fundadores Associados**

#### ***A Fraunhofer-Gesellschaft***

Adotando o nome de um ilustre investigador, inventor e empreendedor bávaro do século XVIII, Joseph von Fraunhofer, cuja biografia singular e extraordinária contribuição para a ciência moderna sustentam o seu natural estatuto de referência, a Fraunhofer Gesellschaft, fundada em Munique em 1949, constitui hoje uma das maiores organizações privadas de investigação aplicada da Europa. Criada no contexto de fragilidades económicas e estruturais decorrentes do pós-guerra, o objetivo primordial da Fraunhofer Gesellschaft assentou na necessidade de desenvolvimento de novas estruturas de investigação e de estímulo à reconstrução da economia. Contando apenas com um pequeno escritório e três funcionários em 1949, a Fraunhofer cresceu em dimensão e excelência, reforçando a posição de influência que a torna hoje referência incontornável nos setores científico e industrial europeus, sendo considerada uma das maiores organizações de investigação aplicada no continente europeu.

Com um orçamento para a I&D acima dos 2.000 milhões de euros em 2013 (dos quais 1.700 milhões resultaram de contratação direta de investigação), refletidos nos cerca de 67 institutos e mais de 80 centros de investigação distribuídos por todo o mundo, e com um total de 23.000 colaboradores, a Fraunhofer assume hoje a vanguarda da inovação em sete áreas principais de atividade:

- Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC);
- Ciências da Vida;
- Luz e Superfícies;
- Microeletrónica;

- Produção;
- Materiais e Componentes;
- Defesa e Segurança.

Com uma missão que visa orientar a investigação para a aplicação, focando as tecnologias relevantes para o futuro, a Fraunhofer Gesellschaft assume uma posição cimeira nos processos de inovação alemães e europeus. Os vários institutos Fraunhofer, através do trabalho desenvolvido com base na investigação e desenvolvimento, contribuem, por sua vez, para o reforço de vantagens competitivas das economias locais, tanto na Alemanha como noutros países europeus, efeito potenciado pelos pressupostos institucionais omnipresentes de promover a inovação, de reforçar a base tecnológica, de facilitar a aceitação e a adoção de novas tecnologias e de apoiar a formação de uma nova geração de cientistas e engenheiros.

O alargamento da presença institucional da Fraunhofer fora da Alemanha, com centros de investigação filiados e sedes representativas na Europa, América e Ásia, possibilitam o contacto com regiões de considerada importância estratégica para o progresso científico e desenvolvimento económico, permitindo a expansão dos princípios que norteiam a missão da organização.

#### ***A Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã (CCILA)***

A Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã (CCILA) foi fundada em 1954 e é parte integrante de uma rede internacional com um total de 117 câmaras de comércio, delegações e representações da República Federal Alemã em 80 países.

Com cerca de 1000 associados em Portugal e na Alemanha, o objetivo da CCILA é o de promover as relações económicas entre os dois países, apoiando os seus associados através da disponibilização de um conjunto diversificado de serviços. A CCILA apoia sobretudo empresas alemãs de média-grande dimensão aquando da sua entrada no mercado português, ao mesmo tempo que suporta a fase inicial de expansão das atividades comerciais das empresas portuguesas na Alemanha.

#### **1.2.2. Centros de Investigação**

A Fraunhofer Portugal opera presentemente um centro de investigação, o Fraunhofer AICOS, sediado no Porto. Graças a um acordo de cooperação com a Universidade do Porto, a Fraunhofer está presentemente sediada no edifício UPTEC. Resultante da parceria estabelecida entre as duas instituições, o Fraunhofer AICOS é portanto o primeiro centro de investigação

operacional da Fraunhofer Portugal e cuja descrição caberá mais à frente neste relatório.

### **1.2.3. Modelo de Gestão (*Governance*)**

O modelo de gestão seguido pela Fraunhofer Portugal visa seguir as melhores práticas de gestão, refletindo-se essa preocupação nos seus estatutos e subsequente transparência da sua organização interna.

A estrutura associativa da FhP procura distribuir de forma clara as funções, deveres e responsabilidades dos vários departamentos de gestão e direção, dos quais, por motivos de pertinência, apenas são aqui enumerados:

- Assembleia Geral (General Assembly);
- Conselho de Supervisão (Supervisory Board);
- Conselho Executivo (Executive Board);
- Conselho Científico (Scientific Board);
- Conselho de Acompanhamento Científico (Scientific Advisory Council);
- Conselho Fiscal (Fiscal Board)

## **2. Fraunhofer AICOS**

O primeiro centro de investigação da Fraunhofer em Portugal é, como referido anteriormente, o Fraunhofer AICOS, ou, mais precisamente, o Fraunhofer Portugal Research Center for Assistive Information and Communication Solutions, resultante da parceria entre a Fraunhofer Gesellschaft e a Universidade do Porto, em atividade desde Maio de 2008. É primordial objetivo do Fraunhofer AICOS melhorar as condições de vida das pessoas através da disponibilização de soluções tecnológicas úteis e intuitivas, capazes de facilitar o acesso às tecnologias de informação e comunicação (TIC), contribuindo para uma efetiva integração de setores amplos da população na sociedade da informação e do conhecimento.

O Fraunhofer AICOS foca a sua atividade nos domínios da informação de assistência e de soluções de comunicação, trabalhando com empresas interessadas em *outsourcing* ou codesenvolvimento de projetos de investigação aplicada, assim como disponibiliza competências especializadas centradas na melhoria da experiência do utilizador final e na usabilidade das aplicações, contribuindo assim com soluções relevantes para o sucesso comercial dos seus clientes e respetivos produtos e serviços.

## 2.1. Visão, Missão e Modelos de Negócios

Nesse sentido, o Fraunhofer AICOS objetiva a redução das barreiras que frequentemente impedem ou condicionam a utilização ativa das TIC entre segmentos específicos da população, nomeadamente:

- Barreiras de literacia;
- Barreiras de comportamento;
- Barreiras fisiológicas;
- Barreiras económicas;
- Barreiras geográficas;

Por outro lado, é também aspiração deste centro de investigação revolucionar a paisagem científica em Portugal, através da desconstrução de ideias pré-concebidas acerca da inovação tecnológica desenvolvida em processos colaborativos interinstitucionais.

Como missão, o lema “*Remarkable Technology, Easy to Use*” significa a disponibilização de competências especializadas centradas no refinamento da experiência do utilizador final (*end-user*) e da usabilidade das aplicações, criando soluções úteis e de valor acrescentado, estratégia que se pode traduzir nos conjunto de valores propostos para cada grupo de *stakeholders*: consumidores, parceiros industriais e parceiros de apoio.

Como valores centrais e competências, o Fraunhofer AICOS reúne princípios norteadores da sua atividade, tais como, o foco no mercado (*market focus*), a utilidade (das soluções desenvolvidas), princípios éticos (de honestidade e sinceridade das relações profissionais), responsabilidade social e atitude construtiva face aos desafios.

## 2.2. Estrutura e Organização

### 2.2.1. Estrutura e Modelo de Gestão

O Fraunhofer AICOS é parte integrante da estrutura da Fraunhofer Portugal (Fig. 1). O modelo de gestão adotado é semelhante aos dos outros centros de investigação na Alemanha: primeiro, cada centro de investigação opera no “ambiente legal” da Fraunhofer (Portugal); segundo, cada centro de investigação possui um Diretor nomeado pela Assembleia Geral. Ao Diretor, por sua vez, cabe a gestão autónoma de cada centro de investigação, podendo nomear, à sua consideração, cada vice-diretor, ou delegados. As competências do Diretor compreendem

todos os aspetos da administração geral e científica de cada centro sob sua supervisão. O atual Diretor do Fraunhofer AICOS é o Prof. Dr.-Ing. Dirk Elias.

### **2.2.2. Parcerias e Cooperação**

A colaboração desempenha um papel essencial para o Fraunhofer AICOS, nomeadamente no que toca à concretização da sua missão e função. Descrevem-se seguidamente, e de forma breve, algumas parcerias e acordos de cooperação nos quais o Fraunhofer AICOS é parte ativa:

#### ***Health Cluster Portugal***

O Health Cluster Portugal assume como missão tornar Portugal num interveniente competitivo e internacional no que toca à investigação, design, desenvolvimento, manufatura e comercialização de produtos e serviços na área da saúde. Nesse sentido, o seu principal objetivo é o da promoção e implementação de iniciativas e atividades que levem à criação de um cluster nacional assente na inovação e na tecnologia, através da cooperação entre empresas, organizações, universidades e entidades públicas, levando a um crescimento generalizado do volume de negócios e do emprego de mão-de-obra qualificada nas áreas dos cuidados de saúde.

#### ***Fraunhofer FOKUS***

O Instituto Fraunhofer FOKUS coopera atualmente com o Fraunhofer AICOS no sentido de facilitar a integração do segundo no universo institucional da Fraunhofer Gesellschaft. Paralelamente, as áreas de atividade científica de ambos possibilitam atividades de investigação comum a um nível internacional, assim como permitem a combinação de competências e experiências em redes colaborativas interdisciplinares dedicadas a projetos específicos.

#### ***Universidade do Porto***

O acordo de cooperação com a maior universidade portuguesa, e uma das mais prestigiadas, a Universidade do Porto, permite ao Fraunhofer AICOS beneficiar do know-how e infraestruturas académicos, bem como um contacto privilegiado com os estudantes interessados em levar a cabo formação prática avançada em ambiente laboratorial.

#### ***Centro de Excelência em Desmaterialização de Transações (CEDT)***

O CEDT é uma associação privada sem fins lucrativos centrada no desenvolvimento e dinamização de uma rede de conhecimentos e competências na desmaterialização de transações em Portugal, sendo os seus associados empresas líder nas TIC e outras entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional, assim como outros atores públicos e privados com papel



importante neste domínio. O Fraunhofer AICOS associou-se ao CEDT em 2010, dada a comunhão entre as suas atividades de investigação com os propósitos do CEDT.

### ***Centro de Informática da Universidade Eduardo Mondlane (CIUEM)***

O CIUEM é um órgão académico especializado no ramo de informática, que se dedica ao ensino, investigação fundamental e aplicada e serviços na procura e implementação de soluções e metodologias que permitam expandir a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e trazer os benefícios da sua utilização para os processos de produção, disponibilização de serviços, melhoramento do ensino e aprendizagem assim como a investigação.

### ***Nelson Mandela Metropolitan University***

## **2.3. Estratégia de Investigação**

A Agenda de Investigação Estratégica (Strategic Research Agenda – SRA) define três vetores complementares - áreas de atividade, áreas científicas e áreas de aplicação - que agem como orientadores na estruturação da investigação e desenvolvimento das atividades do Fraunhofer AICOS:

### **2.3.1. Áreas de Atividade**

A seguinte tabela resume as duas principais áreas de atividade do FhP AICOS, bem como as motivações que as originaram e os objetivos que as norteiam, não esquecendo os respetivos utilizadores-alvo:

**Tabela 1 – Principais áreas de atividade do FhP AICOS**

<b>Área de Atividade</b>	<b>Descrição</b>	<b>Motivação</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Utilizadores -Alvo</b>
<b>AAL</b>	Compreende métodos, conceitos, sistemas (eletrónicos) e equipamentos, bem como serviços que proporcionam apoios não-intrusivos e discretos para a vida diária com base no contexto e situação dos indivíduos assistidos.  As tecnologias aplicadas para o AAL são centradas no	A principal motivação do desenvolvimento das tecnologias para o AAL é o envelhecimento da população.  Estas tecnologias podem ser instrumentais para lidar com os custos exponencialmente crescentes dos cuidados de saúde.	Responder às necessidades da população envelhecida;  Reduzir as barreiras da inovação em mercados emergentes (neste domínio);  Reduzir custos de segurança social futuros, através do uso de produtos inteligentes e da disponibilização de	População envelhecida e idosos

	<p>utilizador, isto é, orientadas para as necessidades e capacidades do utilizador; são também integradas (e integráveis) no ambiente pessoal e imediato do mesmo.</p> <p>Consequentemente, são tecnologias que se adaptam ao utilizador e não o inverso.</p> <p>No sentido de partilhar informação relevante entre pessoas e serviços, as tecnologias para o AAL devem também basear-se em conceitos modulares e interoperáveis.</p>	<p>Outra motivação prende-se com o número crescente de agregados familiares unipessoais associados a maiores expectativas de qualidade de vida.</p> <p>As tecnologias do AAL também respondem à procura crescente com segurança e ambientes de vida confortáveis, bem como a maiores necessidades de comunicação e integração social com os outros.</p>	<p>serviços remotos, incluindo serviços de cuidados que melhoram o tempo que os idosos dispõem em ambiente doméstico, promovendo a sua autonomia e auxiliando-os com sucesso no desempenho das atividades quotidianas.</p>	
<b>ICT4D</b>	<p>As Tecnologias da Informação e Comunicação para o Desenvolvimento (Information and Communication Technologies for Development – ICT4D) é um termo geral referente à aplicação das TIC à área do desenvolvimento social e económico.</p>	<p>Uma das principais diferenças no uso de TIC entre países industrializados (PI) e em desenvolvimento (PD) é o tipo de equipamentos e tecnologias utilizados na interação tecnológica.</p> <p>Nos PI essa interação é feita através de computadores pessoais, ao passo que nos PD o papel de equipamento de acesso primário e de interação com as TIC recai no telefone móvel.</p> <p>África, é hoje o mais rápido mercado em crescimento para equipamentos móveis e soluções de software móvel assumirão um papel cada vez mais relevante.</p>	<p>Disponibilizar soluções inovadoras para equipamentos móveis que respondam à procura local e que possam ter impacto significativo na melhoria da qualidade de vida.</p>	<p>Utilizadores das TIC nas áreas rurais e/ou em desenvolvimento, com foco inicial na África Subsariana.</p>

		Nesse sentido, o FhP AICOS identifica verdadeiras necessidades e oportunidades para a I&D partilhados de soluções TIC móveis entre parceiros europeus e africanos.		
--	--	--	--	--

**FONTE:** Elaborado pelo autor

A área ICT4D reveste-se de particular interesse para este relatório, uma vez que as funções e atividades do Estágio inseriram-se no âmbito de um dos centros de competências dedicados a esta temática, nomeadamente através de funções de responsabilidade em projetos específicos que, parte integrante das atividades do centro de competências, serão descritos mais à frente neste relatório.

### 2.3.2. Áreas Científicas

**Tabela 2 – Áreas científicas do FhP AICOS**

Áreas Científicas	Descrição	Sub-Áreas	Descrição
<b>HCI</b>	<p>O objetivo da Interação Humano-Computador (HCI) é o de uma conceção de produtos e espaços que suportem a forma como as pessoas comunicam e interagem no quotidiano e nos seus ambientes de trabalho.</p> <p>No Fraunhofer AICOS trabalham-se áreas onde as soluções mainstream não servem ainda o propósito, como por exemplo, produtos para cidadãos envelhecidos.</p>	User & Social Experience	<p>Refere-se à forma como o consumidor experiencia um produto nas dimensões da afeição (affection), emoção (emotion) e experiência propriamente dita (experience). A familiaridade com um produto em si e o contexto social onde ele existe, como tecnologicamente mediado, envolve um desafio de conceção que não se resume apenas ao design, à sociologia ou sequer à engenharia isoladamente.</p> <p>No Fraunhofer AICOS procura-se lidar com estes desafios combinando áreas científicas distintas de modo interdisciplinar, gerando experiências com sentido, que sejam divertidas e agradáveis, por um lado, mas que promovam também a sociabilidade e a qualidade de vida, por outro</p>
		Mobile & Future Devices	<p>Atualmente, os telefones móveis prevalecem sobre o automóvel ou os cartões de crédito, existindo um vasto conjunto de novos equipamentos que surgem quase diariamente. Estes dispositivos intuitivos, penetrantes e</p>

			<p>naturais surgem numa multiplicidade de configurações, visando uma ampla variedade de utilizadores com intenções diversas que se alteram entre os vários contextos e ambientes.</p> <p>O objetivo do Fraunhofer AICOS é o de explorar estes novos tipos de equipamento e de tecnologias de forma a melhorar a experiência do utilizador, combinando-os e integrando-os de forma subtil na vida das pessoas, de tal modo que se tornem “invisíveis”, mas mantendo-se quintessenciais.</p>
		Evaluation & Usability	<p>Conceber equipamentos e interfaces de utilizadores está intimamente relacionado com a avaliação dos mesmos. Na verdade, a evolução que ocorre desde o primeiro protótipo e da ideia à fase final e de comercialização compreende sempre um conjunto de iterações, que, por sua vez, devem sempre coincidir com os resultados das avaliações. Estas avaliações, que devem ser o mais sistemáticas possível, podem ser feitas por peritos ou com os utilizadores finais, ou ainda, em condições ideais, com ambos. Durante as fases de avaliação, uma ferramenta interna denominada Fraunhofer Usage Mining (Fusami) é usada para registar a interação com o utilizador e para analisar os dados recolhidos recorrendo a métodos estatísticos avançados e para visualizar os resultados. Resumidamente, nada justifica um produto por testar e deve-se sempre assegurar que nada é comercializado sem ser testado previamente e redesenhado iterativamente antes.</p> <p>No Fraunhofer AICOS, os investigadores mantêm contacto próximo com os utilizadores finais, com os quais são consultados e trabalham regularmente no sentido de avaliar os resultados. Esta dinâmica é facilitada em grande medida através das várias parceiras com instituições de utilizadores finais.</p>
Information Processing	Os avanços recentes na tecnologia da informação desencadearam um crescimento exponencial da informação. O tipo de informação vai desde	Content Awareness	Um sistema que é equipado com vários tipos de sensores e conexões de rede e que usa toda essa informação para melhor corresponder os atuais requisitos do utilizador chama-se Context Awareness. Por exemplo, um smartphone

	eventos sensoriais simples, da linguagem natural a conteúdos multimédia complexos. Diferentes tecnologias emergiram recentemente para lidar com um vasto leque de informação, as quais podem ser subordinadas ao termo “Processamento de Informação”.		moderno conhece a sua localização através dos seus sensores GPS. Combinando essa informação com a informação de uma base de dados pública da Internet, como a Wikipedia, o smartphone pode disponibilizar informação útil (e adicional) sobre a sua localização no momento.
		Content Retrieval	O objetivo do Content Retrieval é o de encontrar a informação correta para um determinado contexto. Um exemplo popular para os sistemas de Content Retrieval são os motores de busca da Internet atuais, que se focam na recuperação de documentos. A informação extraída não se limita, obviamente, a simples texto. Por exemplo, uma aplicação de smartphone que pesquise todas as imagens pessoais de um utilizador para uma determinada função é um bom exemplo de extração de conteúdo complexo.
		Multimodal Information Fusion	A Fusão de Informação Multimodal combina e processa dados de diferentes fontes para extrair informação relevante. No Fraunhofer AICOS usam-se estes métodos, por exemplo, para o output dos sensores de smartphones para detetar quedas ou para prever o risco de cair. Outro exemplo é a referida ferramenta Fraunhofer Usage Mining (Fusami), que armazena dados de utilização de aplicações móveis e aplica vários algoritmos de extração de dados aos mesmos, no sentido de permitir que o cientista compreenda melhor a interações do utilizador.
<b>Autonomic Computing</b>	O número de equipamentos de computação está a crescer rapidamente, assim como a sua complexidade. Isto coloca um desafio para os técnicos das tecnologias da informação (TI) para gerir remotamente o número crescente de equipamentos, assim como para as empresas de TI, devido aos custos também crescentes de manutenção. Para que uma tecnologia seja	Remote Management and Configuration	A capacidade de adaptação a condições imprevisíveis e voláteis é um impulsionador da computação autónoma. Isto significa que os equipamentos têm de ser fácil e remotamente configuráveis, mantidos com o passar do tempo e operáveis em ambientes diferenciados, sem intervenção humana. Por exemplo, alguns projetos do Fraunhofer AICOS incluem uma solução de monitorização de saúde remota que usa equipamentos em rede como um router, uma set-top box ou ainda um telemóvel. Estes equipamentos podem ser automaticamente configurados para

	amplamente adotada, precisa também de ser autossustentável e autogerida.		informar sobre os sinais vitais do utilizador, ativar alertas ou extrair dados de sinais vitais de sensores externos e enviá-los para registos de saúde eletrónicos (Electronic Health Records) remotos. Tudo é processado sem qualquer tipo de intervenção humana direta e recorrendo a padrões de gestão remota bem estabelecidos (exemplo: CWMP, do Broadband Forum).
	O Fraunhofer AICOS concentra-se na área científica da Computação Autónoma como forma de auxílio no advento e equipamentos cada vez mais inteligentes que precisem de menos configurações e manutenção e que possam também ser facilmente utilizados pelos seus grupos-alvo preferidos: idosos e pessoas que vivam em áreas rurais ou menos desenvolvidas.	Flexible Software Architecture and Inter-operable Standards	O aumento do número de sistemas de computadores, um pouco por todo o mundo, levou a necessidade de arquiteturas de software flexíveis (exemplo: OSGi) e a padrões de comunicação interoperáveis (exemplo: DLNA e UPnP). As aplicações ou componentes podem ser remotamente instaladas, iniciadas, paradas, melhoradas ou desinstaladas sem sequer precisarem de serem reiniciadas. A gestão do ciclo de vida da aplicação é feita via interfaces de programação que permitem o download remoto de políticas de gestão. Quando ligados a uma rede, estes equipamentos estabelecem automaticamente configurações de trabalho. Estas tecnologias ajudam a promover operações contínuas e a reduzir a barreira ao uso tecnológico.
		Enabling Technologies	O Fraunhofer AICOS concentra-se em tecnologias facilitadores que permitam que o utilizador final esteja ao mesmo nível que outros, diferentemente capacitados. Os requisitos são decididos sempre tendo em mente os mais velhos e/ou a população com mais dificuldades, ou ainda pessoas com condicionantes crónicas. Os conceitos de sistemas adaptativos devem também ser aplicados a estas tecnologias facilitadoras para lhes permitir ser fácil e amplamente adotados por pessoas que não são tecnologicamente alfabetizadas. Os tópicos de trabalho incluem o desenvolvimento e interação com sistemas e mecanismos a serem usados em casas inteligentes, controlo remoto de equipamentos comumente usados e em sistemas de monitorização e controlo de consumo de energia.

**FONTE:** Elaborado pelo autor

### 2.3.3. Áreas de Aplicação

**Tabela 3 – Áreas de aplicação do FhP AICOS**

<b>Áreas de Aplicação</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Care, Well-being &amp; inclusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajudar as pessoas com dificuldades crónicas (ou outras) a viver de forma mais independente;</li> <li>• Ajudar a promover uma atitude pró-ativa da população face à prevenção de doenças e a adotar estilos de vida mais saudáveis;</li> <li>• Aumentar a capacidade de resposta e eficiência dos serviços de cuidados de saúde;</li> <li>• Contribuir para a criação de uma indústria de prestação de cuidados competitiva na Europa;</li> <li>• Facilitar a interação entre atividades de aprendizagem humana e a tecnologia;</li> <li>• Contribuir com novas soluções tecnológicas para dar apoio a práticas e atividades de aprendizagem;</li> <li>• Criação de serviços low-cost e produtos de consumo para países em desenvolvimento.</li> </ul>
<b>Mobile Solutions for Developing Countries</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar soluções de Internet móveis ao nível local, orientadas pela procura e em cooperação com programadores locais;</li> <li>• Conceber aplicações móveis que se adequem às realidades das TIC locais (banda-larga baixa, interrupções de serviços, iliteracia digital, etc.);</li> <li>• Concentração em ferramentas de software livre;</li> <li>• Formação e treino de estudantes para formar programadores profissionais de aplicações móveis.</li> </ul>
<b>Multimedia Content</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornar os serviços de criação de conteúdo mais interoperáveis e mais intuitivos de usar, através do potenciamento da comunicação, partilha de conhecimentos e interação social entre utilizadores com percursos diferenciados;</li> <li>• Conceber técnicas e sistemas de visualização e manipulação de conteúdos que melhorem a acessibilidade e a produtividade de aplicações orientadas para utilizadores mais experientes;</li> <li>• Explorar novas formas de extração da informação mais relevante para o</li> </ul>

	utilizador; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver e aperfeiçoar processos de negócio criando interfaces unificadas, suportadas por uma variedade de equipamentos, melhorando a experiência de interação do utilizador;</li> <li>• Integrar os equipamentos de consumo e serviços de informação, gerando produtos de valor acrescentado com usabilidade avançada.</li> </ul>
<b>Environment &amp; Energy Awareness</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir o consumo de energia, nomeadamente através da redução da procura de energia doméstica;</li> <li>• Motivar o recurso a energias renováveis e adotar tecnologias energéticas eficientes;</li> <li>• Reduzir as emissões de CO<sub>2</sub>, através da motivação de trocas modais para transportes públicos e partilha de automóvel ou uso de carros ecológicos;</li> <li>• Melhoria e apoio aos serviços de infraestruturas urbanos (fornecimento de água, gestão de resíduos).</li> </ul>

**FONTE: Elaborado pelo autor**

## 2.4. Serviços

O Fraunhofer AICOS foca a sua atividade em proporcionar três tipos distintos de serviços para clientes industriais, que também podem ser prestados através de participações em projetos subsidiados publicamente (e que são aqui apenas listados, por motivos de relevância):

- 1) Contract R&D (Contratação de I&D)
- 2) R&D Consulting (Consultoria de I&D)
- 3) Living Labs

## 2.5. Educação e Formação

### 2.5.1. Bolsas de Investigação

A Fraunhofer Portugal, através dos seus centros de investigação, esforça-se para assumir um papel ativo na transferência de conhecimentos e contribuir para uma mão-de-obra cada vez mais qualificada em Portugal. Nesse sentido, proporciona a estudantes universitários e a investigadores a oportunidade de desenvolver formação prática avançada nas suas instalações, ajudando-os a desenvolver estratégias orientadas para o mercado da sua investigação aplicada e a desenvolver as suas competências em ambiente real.



Como tal, o Fraunhofer AICOS oferece Bolsas de Investigação a indivíduos com qualificação académica comprovada dentro dos domínios definidos pelas suas Áreas de Investigação.

### **2.5.2. Prémios e Distinções**

O Fraunhofer AICOS aspira motivar e premiar a investigação de utilidade prática através da atribuição de Prémios e Distinções a estudantes e investigadores que contribuam para a filosofia subjacente à visão do Fraunhofer AICOS – “Extending the reach of the Information and Knowledge Society” (“alargar o alcance da sociedade da informação e do conhecimento”) – e da sua missão – “Remarkable Technology, Easy to Use” (“tecnologia notável, fácil de usar”), assim como promove iniciativas tais como o Fraunhofer Portugal Challenge.

## **2.6. Projetos-Chave**

Por motivos de relevância e extensão, aconselha-se aqui a consulta dos canais institucionais da FhP para descrição e detalhes adicionais dos projetos desenvolvidos no âmbito das duas áreas de competências de investigação da FhP AICOS – AAL e ICT4D. Uma vez que o presente estágio foi desenvolvido no âmbito das atividades do Centro de Competências de ICT4D (ICT4DCC), a descrição deste departamento, bem como a dos seus projetos, caberá à próxima secção desta primeira parte do relatório.

## **3. O ICT4D Competence Center**

### **3.1. Contexto**

Como referido anteriormente, o Fraunhofer AICOS atua, desde a sua conceção, em duas grandes áreas distintas – AAL e ICT4D – o que levou à criação, em 2013, de dois centros de competências subordinados a cada um destes domínios – o Fall Competence Center e o ICT4D Competence Center, respetivamente.

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm vindo a assumir um papel relevante e instrumental no suporte ao desenvolvimento de países não-industrializados. No entanto, as assimetrias na difusão e distribuição de equipamentos convencionais de acesso à informação (microcomputadores e computadores portáteis) acentuaram fragilidades de acessibilidade que se efetivam ainda hoje em taxas de penetração relativamente baixas, no que a este tipo de equipamentos concerne. Em contrapartida, a difusão de equipamentos móveis (telemóveis, smartphones) no continente africano tem vindo a aumentar, registando-se taxas de

penetração elevadas e crescentes.

Esta realidade do potencial da computação e da comunicação móvel não foi alheia ao Fraunhofer AICOS, cuja experiência sólida e continuada na I&D na área das ICT4D tem vindo a materializar-se na utilização das tecnologias móveis como forma de possibilitar os benefícios de acesso ao público-alvo, reduzindo, paralelamente, a sua infoexclusão do mundo digital.

A relativa acessibilidade e facilidade de uso do telemóvel para o utilizador comum têm feito deste tipo de equipamento um meio de eleição para o acesso e troca de informação. Por outro lado, e fruto dos sucessivos avanços e desenvolvimentos neste domínio, a proliferação acentuada e generalizada dos smartphones nos países em desenvolvimento tem vindo a possibilitar avanços necessários e inovadores nas áreas de mAgriculture (soluções móveis para a agricultura), mHealth (soluções móveis para a saúde), mGovernment (soluções móveis para a administração e cidadania) e ICT4VSE (soluções móveis para microempresas), soluções adequadas às necessidades locais e em formatos articulados com as competências existentes.

Nesse sentido, e para a concretização efetiva dos objetivos pretendidos, que incidem sobre os países da África Subsariana, em especial os PALOP, o Fraunhofer AICOS constituiu o Centro de Competências para o ICT4D.

### **3.2. Objetivos**

Ao investir na operacionalização do ICT4DCC, o Fraunhofer AICOS tem como objetivo primordial a transferência do conhecimento tecnológico associado a cada projeto para os parceiros tecnológicos dos países destinatários das soluções desenvolvidas, garantindo assim, e para além da adequação, a evolução, manutenção e sustentabilidade dessas soluções. De igual modo, é também pretendido garantir a capacidade prática dos técnicos locais no domínio das TIC utilizadas. Para esse efeito, é também necessário o estabelecimento paralelo de acordos de parceria entre as organizações e instituições africanas e europeias.

### **3.3. Parcerias**

O ICT4DCC coopera atualmente, através dos acordos estabelecidos pelo FhP AICOS, com duas grandes instituições de dois países africanos, fundamentais para o desenvolvimento das suas atividades, nomeadamente, a Universidade Eduardo Mondlane, em Moçambique, e a Nelson Mandela Metropolitan University, na África do Sul, bem como com outras duas instituições europeias, estratégicas para a sustentabilidade das atividades: o instituto Fraunhofer FOKUS, na

Alemanha, e a Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP), em Portugal. No âmbito destas parcerias, o Fraunhofer AICOS desenvolve projetos de forma ativa, não apenas em Moçambique e na África do Sul, mas também noutros países da África Subsariana, envolvendo recursos de parceiros locais na escolha e na definição dos projetos, e alinhando, de forma consistente, os mesmos projetos com as verdadeiras necessidades das populações locais, o que permite, de forma mais significativa, desenvolver sistemas e soluções de TIC viáveis nos contextos onde estas não existem ou escasseiam. Paralelamente, o Fraunhofer AICOS, através desta atitude pragmática de resposta às necessidades locais, contribui de forma estrutural para a implementação de um conjunto de melhorias significativas no contexto socioeconómico das comunidades onde atua, promovendo uma verdadeira orientação estratégica para o desenvolvimento local através da disponibilização de serviços com base nas TIC, com elevada eficiência operacional e com o envolvimento ativo dos cidadãos. Deste modo, torna-se possível o desenvolvimento de uma interação útil entre sistemas de informação central e soluções móveis, assim como a criação de uma estrutura-base de suporte ao acesso global à informação, sustentada em soluções desenvolvidas e implementadas no terreno.

### **3.4. Público-Alvo**

A realidade da maioria dos países da África Subsariana apresenta desafios que se revestem da mais elevada consideração para os processos de desenvolvimento de soluções móveis da Fraunhofer, nomeadamente as dificuldades vividas pelas populações locais mais desfavorecidas no que toca, de forma específica, ao acesso à informação e à comunicação. Para além de óbvias fragilidades relativas ao acesso tecnológico propriamente dito, o ICT4DCC considera a contemplação dos seguintes fatores, aquando da criação e desenvolvimento de projetos: os níveis de iliteracia (geral) e a iliteracia tecnológica; e a multiplicidade de dialetos locais, que muitas vezes diferem de forma distinta dos dialetos nacionais.

Se, por um lado, o grande público-alvo para o qual o ICT4DCC direciona a sua agenda de investigação e atividade assenta, sobretudo, nas populações locais mais desfavorecidas, no que toca ao acesso à informação e comunicação, veremos que, para cada projeto atualmente desenvolvido no âmbito deste centro de competências, existe um conjunto específico de beneficiários e utilizadores finais, com características e necessidades próprias, que o ICT4DCC procura, com os seus parceiros, corresponder em igual medida.

### **3.5. Áreas de Investigação e Projetos Atuais**

Ainda que mencionadas previamente, descrevem-se nesta secção as áreas de investigação

do ICT4DCC e os respetivos projetos em desenvolvimento. A abordagem descritiva, quer das áreas, quer dos projetos, ainda que em linhas gerais na maioria dos casos, é aqui relevante, uma vez que, no âmbito das funções do estágio, o contacto e envolvimento (de maior ou menor grau) com alguns deles justifica a sua clara exposição.

O foco incide de forma mais significativa na consideração de um dos projetos, aquele que ocupou mais tempo e esforço do estágio – o projeto ACP Street Libraries. Ainda que as áreas de atuação compreendidas pelo estágio se tenham a outros projetos e incidido em tarefas diversas do ICT4DCC, foi o projeto supracitado que exigiu maior envolvimento da minha parte e, por isso, foi também aquele que contribuiu em medida maior para as considerações e reflexões deste relatório.

A parte ativa desempenhada por mim nesse âmbito é descrita e analisada em maior detalhe na Segunda Parte deste Relatório; omitem-se por isso, e para já, alguns detalhes sobre a descrição e caracterização do projeto ACP Street Libraries nesta Parte, uma vez que a sua exploração encontrará maior pertinência num momento posterior.

### **3.5.1. Agriculture**

A área de investigação em Agriculture (agricultura), ou mais precisamente, mAgriculture (soluções móveis para a agricultura), visa melhorar o contexto económico associado à produção agrícola, através de soluções TIC móveis tanto para agricultores como para compradores profissionais, com vista ao aumento da eficiência e à otimização da produção, estimulando o desenvolvimento económico local. O projeto que articula atualmente estas finalidades é o Assistive Environment for Hydroponic Farming, desenvolvido em parceria com a NMMU.

#### ***Assistive Environment for Hydroponic Farming (AE4HF)***

O tipo de agricultura hidropónica é habitualmente caracterizado pelo facto das raízes das plantas cultivadas não estarem em contacto com terra, mas antes com um sistema de circulação de água à qual são administrados os nutrientes e outros produtos necessários ao seu crescimento. Uma vez que a água é em si um recurso escasso em muitas regiões africanas, é de importância primordial controlar e gerir de forma eficiente os parâmetros da água utilizada neste tipo de agricultura, de forma a garantir os melhores níveis de produção possíveis. O projeto AE4HF assume neste contexto a maior relevância ao desenvolver um sistema de monitorização de baixo custo, com base numa aplicação móvel que visa constituir apoio estrutural na gestão de estufas de agricultura hidropónica.

### **3.5.2. Health**

A área de investigação Health (saúde), ou mHealth (soluções móveis para saúde) do ICT4DCC assenta nos pressupostos fundamentais de apoiar e de equipar prestadores e profissionais de cuidados de saúde com soluções TIC móveis com base em smartphones, de modo a permitir-lhe um trabalho autónomo e eficiente nas zonas rurais e remotas, onde a as infraestruturas médicas e os serviços de saúde e não são adequados. Neste domínio, o ICT4DCC desenvolve dois projetos:

#### ***Malaria Scope***

A solução que baseia este projeto visa o diagnóstico rápido e competente de malária em regiões remotas, com carências na prestação de cuidados médicos, representando uma séria alternativa aos microscópios atuais. Isto através do recurso a um a um dispositivo técnico de processamento de imagem associado a um smartphone, possibilitando a deteção automática do parasita responsável pela doença. Este projeto é atualmente desenvolvido com o Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge.

#### ***Epidemiologic Surveillance Platform***

Este projeto tem como principal objetivo a recolha de dados clínicos estruturados de populações isoladas de países em desenvolvimento, sobretudo através da combinação de dispositivos móveis com dados de geo-localização (mesmo onde não exista acesso à rede de telefonia móvel), e da comparação dos dados recolhidos com informação relativa a outras regiões do globo. A análise dos dados recolhidos, a sua correlação e algoritmos específicos permitirão detetar, monitorizar e prever surtos e epidemias, bem como alertar para medidas urgentes a tomar para minimizar o impacto de determinadas doenças infecciosas, como a Malária, o VIH/SIDA, e a tuberculose, entre outras, são exemplo.

### **3.5.3. Citizens & Government**

A área de investigação de Citizens & Govenrment visa explorar e investigar requisitos de utilizadores específicos para o desenvolvimento e implementação bem-sucedidos de aplicações e serviços de eGovernment (entenda-se: administração eletrónica). Através da investigação de fatores de sucesso e requisitos de utilizador que possam trazer informação para o desenvolvimento de interfaces de utilizador, pretende-se simplificar a interação entre cidadãos e autoridades nacionais, com especial ênfase nos cidadãos que habitam áreas rurais ou mais remotas. Neste domínio, o ICT4DCC desenvolve os seguintes projetos:

### ***IZIDoc***

O projeto IZIDoc assenta no desenvolvimento de uma solução móvel para a simplificação de atos administrativos que exijam atendimento pessoal (físico) nas instalações do prestador de serviços (administração pública, polícia, farmácias, bancos, etc.), disponibilizando aos cidadãos informações sobre o estado dos bens ou serviços solicitados, permitindo a otimização dos serviços de atendimento e a redução dos custos da prestação de serviços. Este projeto é desenvolvido em parceria estreita com a UEM, em Moçambique.

### ***OurMoz***

Esta solução assenta numa plataforma móvel centrada nos cidadãos que fornece informações, em tempo real, sobre as cidades moçambicanas. No fundo, combina o conceito de rede social com a informação disponibilizada pelos cidadãos e eCommerce (comércio através da Internet). Objetiva melhorar e dinamizar o pequeno comércio e aproximar os cidadãos dos potenciais intervenientes locais. Solução desenvolvida em parceria com a UEM.

### ***ACP Street Libraries***

O Projeto ACP Street Libraries, com o financiamento da União Europeia e o apoio do Secretariado do ACP, pretende contribuir para o desenvolvimento da cultura dos países ACP (African, Caribbean and Pacific Group of States), sobretudo através da promoção da criação de street libraries (bibliotecas de rua) e da modernização das já existentes. Especificamente, os objetivos compreendem: a criação de street libraries, o aumento do acesso a livros convencionais (em formato papel), a criação e aumento do acesso a eBooks, o registo e armazenamento de património cultural (digitalizado) e o apoio a artistas locais e empreendedores culturais. Baseando estes objetivos, o projeto prevê o desenvolvimento de uma solução móvel capaz de colecionar informação associada ao património cultural de cada país, gerir as bases de dados entretanto criadas e facilitar e alargar o acesso à cultura e à literacia nas comunidades rurais. No fundo, o resultado materializado seria o da criação de uma ‘biblioteca digital’ da memória coletiva das comunidades africanas em questão.

#### ***3.5.4. Very Small Enterprises***

A área de investigação das TIC móveis para Microempresas objetiva o aumento da produtividade e eficiência de micro e pequenas empresas pelo desenvolvimento de soluções vocacionadas para dar resposta às necessidades dos trabalhadores deste tipo de empresas, assim como às de outros empreendedores. O suporte à gestão eficiente de recursos, finanças e relações

com o consumidor são objetivos imediatos a alcançar neste domínio de investigação do ICT4DCC, que compreende atualmente o desenvolvimento do supramencionado OurMoz, cuja utilidade e propósito se coadunam também com as linhas de investigação área.

### ***3.5.5. Enabling Technologies***

O sucesso do ICT4DCC em todas as áreas de investigação que compreende depende em grande medida do alcance geográfico das soluções que desenvolve, áreas muitas vezes bem para lá dos contextos urbanos e onde a cobertura de redes é escassa ou quase inexistente. A implementação efetiva dessas soluções junto dos utilizadores e cenários alvo é um desafio transversal e permanente, que exige a capacidade de proporcionar, de forma paralela, mecanismos de apoio e infraestruturas tecnológicas adequadas. No sentido de responder a estas necessidades prementes, e de forma transversal às atividades de cada área de investigação, o ICT4DCC, em cooperação com o instituto Fraunhofer FOKUS, concentra-se atualmente em desenvolver tecnologias facilitadoras (*enabling technologies*), tais como o PostoboxWeb e o WiBACK.

#### ***Postbox Web***

A iniciativa PostboxWeb Framework permite aceder, em modo offline, a serviços de dados de Internet (*data-heavy Internet services*) para smartphones Android ocasionalmente conectados. Permite também uma partilha segura entre smartphones através de uma armazenamento de dados pessoal, protegido por password e encriptado para cada utilizador do dispositivo e da aplicação.

#### ***WiBACK***

A tecnologia WiBACK assenta numa solução flexível, autogerida e eficiente para disponibilizar uma cobertura *carrier-grade*, *backhaul* e sem fios, baseada em hardware IEEE802.11. É desenhada para permitir serviços de experiência de elevada qualidade e reduz, de forma eficiente, o fosso entre utilizadores finais e *provider core networks*.

Na grande maioria dos projetos, é atribuída especial atenção à componente Pessoa-Computador, levando ao extremo a valorização das interfaces a ser implementadas. Uma interface intuitiva e de fácil utilização, assim como a implementação de outras funcionalidades como comando por voz, conversão de voz para texto e de texto para voz nos principais idiomas dos países beneficiários são fatores diferenciadores que possibilitam abranger a população desses países de uma forma globalizante. Assim, é possível tornar acessível uma solução/aplicação a utilizadores que não saibam ler ou que não saiba/consiga tirar partido das funcionalidades proporcionadas pelos dispositivos móveis, ou ainda um utilizador que seja proficiente em apenas

a língua local da região onde habita.

Tendo em conta o envolvimento do ICT4DCC nas áreas e projetos acima referidos, entre outros em estudo, o Fraunhofer AICOS possui condições de contribuir para o desenvolvimento, não apenas dos países de língua oficial portuguesa, mas também de outros países do continente africano. Isto através de efeitos paralelos que podem ser materializados no aumento da cooperação e de desenvolvimento entre países e instituições parceiras, europeias, africanas e outras, e do seu reforço da sua presença no cenário internacional, nomeadamente em domínios como a agricultura, a educação, a saúde, a ciência, a tecnologia, a administração-pública, a segurança, a comunicação e a cultura. Por outro lado, e ao desenvolver soluções TIC direcionadas para as reais necessidades mais prementes das populações dos países em desenvolvimento, o Fraunhofer AICOS promove de forma ativa e concreta a melhoria das condições de vida dos cidadãos desses países.



## **Capítulo II – O Estágio**

### **1. Enquadramento**

O Estágio Curricular, com realização prevista pela via de especialização profissionalizante do Mestrado em Ciências da Comunicação, ramo Cultura, Património e Ciência da Universidade do Porto, a que o presente Relatório se subordina, decorreu entre Outubro de 2014 e Fevereiro de 2015, tendo tido a duração aproximada de quatro meses, nas instalações da Fraunhofer Portugal AICOS, sediada no edifício da UPTEC, no Porto.

Justificados pelas necessidades prementes de apoio às tarefas de gestão de comunicação de projetos desenvolvidos no âmbito de atividades do Centro de Competências para as Tecnologias de Informação e Comunicação para o Desenvolvimento (ICT4DCC), os objetivos fundamentais que nortearam o Estágio, desenhados pelo Coorientador, Mestre Carlos Carreira (Fraunhofer Portugal AICOS), e imediatamente aprovados pelo Orientador, Professor Doutor Nuno Moutinho (Universidade do Porto), visaram, primeiramente, a gestão e acompanhamento das estratégias e ações de comunicação do projeto ACP Street Libraries e, paralelamente, a participação ativa na gestão de comunicação do Centro de Competências, abrangendo também as necessidades de outros projetos a esse nível. Como consequências do desenrolar de atividades centradas nestes objetivos primordiais, o leque de funções desempenhadas durante este período foi-se alargando, tendo vindo a compreender atividades de natureza diversa, no entanto, relevantes, quer para a normal atividade do Centro de Competências, quer para o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais do Estagiário.

Nas secções seguintes, descrevem-se as funções desempenhadas ao longo do Estágio, tendo em especial consideração os contributos resultantes quer para a Instituição, quer para o Estagiário. Por motivos alheios à realização deste Relatório, a natureza confidencial da maior parte dos documentos institucionais (internos), que serviram de base de trabalho ao Estagiário, assim como outros que ele próprio produziu ou ajudou a produzir, impõe, por razões contratuais, determinados limites à descrição e à análise das atividades desempenhadas, omitindo-se por isso toda a informação que não é acessível publicamente. Essa informação pode compreender elementos diversos e abrangentes como o nome de pessoas/instituições, valores orçamentais, dados do planos de atividades, dinâmicas interinstitucionais, entre muitos outros, concluindo-se que não farão parte deste relatório quaisquer referências a informação constante de planos de comunicação, planos de implementação, relatórios de atividades, orçamentos, ou outro tipo de

documentação afeta à gestão de projetos. Procurar-se-á, contudo, descrever, em linhas gerais, as concretizações do Estagiário e a sua articulação com as expectativas iniciais e os resultados obtidos.

## **2. Funções desempenhadas**

### **2.1. Projeto ACPSL**

As necessidades de apoio à gestão do projeto ACP Street Libraries, sobretudo as respeitantes à gestão de comunicação, constituíram a principal ocupação deste Estágio. Apesar dos primeiros dias terem sido primeiramente reservados às necessidades de integração e familiarização do Estagiário com, não apenas este projeto, mas todas as dinâmicas de funcionamento do Centro de Competências, e do efeito de alguns contratempos burocráticos institucionais que limitaram o acesso imediato à informação e documentação específicas, a preocupação do Coorientador Mestre Carlos Carreira, sustentada pela existência de condições mínimas de trabalho, permitiram que o Estágio comesse em pleno e as funções desempenhadas nas primeiras semanas se revestissem de utilidade efetiva e com resultados palpáveis.

As funções desempenhadas pelo Estagiário no âmbito do projeto ACPSL, que serão listadas de forma sistemática nos parágrafos abaixo, inserem-se em dois domínios fundamentais: por um lado, as atividades e funções desempenhadas no âmbito da gestão de comunicação do projeto; por outro, todas as tarefas associadas ao suporte da gestão de projeto a cargo do Coorientador, Mestre Carlos Carreira.

#### **2.1.1. Gestão de Comunicação**

A gestão da comunicação do projeto ACPSL constituiu, logo desde o início, a principal área de atuação do Estágio. As necessidades que se foram impondo neste domínio, e que se instalaram de forma cumulativa mesmo antes de o Estágio ter início, derivaram da própria natureza do projeto – um projeto internacional, financiado por entidades externas, desenvolvido em parceria com organizações de outros países, e, sobretudo, vocacionado para utilizadores finais de países subsarianos, com matrizes culturais também distintas entre si. Com esta diversidade e número de intervenientes (*stakeholders*), as dinâmicas comunicacionais só poderiam ser exigentes e de trato prioritário, a vários níveis. Basta para isso atender ao facto de, por exemplo, as entidades financiadoras – a União Europeia e o Secretariado ACP – estarem sediadas em Bruxelas, os parceiros estarem em países como o Gana (VPWA), os Camarões (ASRAD), a Libéria (YCWL) e Portugal (MSFT); ou os utilizadores-finais estarem (numa fase inicial)

confinados àqueles países africanos e que, por si só, não constituem uma massa social, económica ou cultural homogénea (grupos-alvo diversos). O facto de todos estes intervenientes assumirem um papel ativo e fundamental nas fases de desenvolvimento e implementação do projeto significa que, por um lado, a comunicação interna do projeto tem de ser eficaz e facilitar o normal decorrer das atividades entre parceiros, e, por outro, a comunicação externa tem de ser coesa e respeitar as normas de visibilidade estabelecidas contratualmente (pelas entidades financiadoras), bem como, não menos relevante, facilitar a implementação do projeto no terreno e disseminar as soluções a apresentar aos diversos utilizadores-alvo e à comunidade, que, dado o âmbito do projeto, é, em última análise, global. Tendo a seu cargo as responsabilidades de coordenação e de gestão do consórcio, o papel da FhP não poderia relativizar as exigências de comunicação fundamentais para o desenvolvimento deste projeto. É, portanto, neste contexto que o Estágio se insere inicialmente, e são as tarefas de gestão de comunicação do projeto ACPSL que ocuparão a maior parte do tempo útil do Estágio e que se sistematizam seguidamente:

**a) Acompanhamento e Revisão do Plano de Comunicação:**

Um dos primeiros documentos com os quais o Estagiário primeiro tomou contacto foi o Plano de Comunicação do projeto ACPSL. Documento fundamental para a gestão de projetos, e instrumental para uma implementação eficaz dos mesmos, este documento já existia antes do Estágio ter início, uma vez que o próprio projeto estava já em desenvolvimento. Como tal, o papel do Estagiário foi, inicialmente, o de familiarização com o documento e posterior revisão do mesmo. Essa revisão foi feita em dois planos: por um lado, a revisão da linguagem (este, como a quase totalidade dos documentos estavam redigidos em língua inglesa, língua de trabalho transversal a todo o Estágio); por outro, a atualização e revisão da informação constante no mesmo. Se por um lado, a revisão de texto, não sendo uma tarefa específica do âmbito da comunicação, exigiu algum tempo e minúcia, a atualização e revisão estendeu-se durante quase todo o período de estágio, visto tratar-se de um documento que, até ao momento da sua conclusão, esteve sempre aberto e sujeito às decisões e alterações resultantes das várias discussões entre os parceiros.

A revisão de texto teve como critérios os da linguagem, nomeadamente os da coerência, concordância, registo, objetividade, adequação vocabular, entre outros, e também os da tradução e adaptação, muitas das vezes. Aliás, estes critérios foram transversais a todas as tarefas deste tipo e que, em vários domínios, foram transversais também ao Estágio. Foram aqui particularmente úteis os conhecimentos de língua inglesa adquiridos ao longo do percurso do Estagiário, sobretudo

durante a licenciatura (com forte componente linguística).

Outra tarefa subordinada ao acompanhamento do plano de comunicação respeitou a atualização continuada do orçamento de comunicação (elemento constante do plano), em articulação com os dados que cada parceiro ia disponibilizando ao gestor do projeto, e tendo como referência as linhas orçamentais gerais do projeto, das quais as da comunicação eram apenas parte.

#### **b) Produção de Conteúdos para Disseminação:**

A produção de conteúdos e materiais de disseminação no âmbito do projeto ACPSL foi também uma tarefa basilar deste Estágio. Uma vez que alguns dos materiais trabalhados já existiam, ainda que em versões rudimentares, o trabalho consistiu em grande medida na revisão de texto, na alteração e adaptação de conteúdos e, noutros casos, na criação de novos conteúdos. O objetivo final foi o de preparar um conjunto de materiais e conteúdos para publicação imediata e/ou disponibilização em suportes diversos. Uma vez que a maioria dos conteúdos pressupunha uma apresentação descritiva do projeto, da sua contextualização, objetivos e resultados esperados, o Estagiário procurou inicialmente construir, com base em textos e conteúdos já existentes, um corpo de texto que incluísse esses elementos, e que pudesse servir de base a eventuais declinações e adaptações para meios e suportes diversos. O objetivo foi o de harmonizar a mensagem e, desse modo, reforçar a coerência entre os conteúdos que, até aí, eram produzidos de forma mais ou menos livre, sobretudo atentando aos produzidos pelos outros parceiros, nos meios e suportes que tinham à sua disposição. Esse texto estandardizado permitiu, como esperado, uma maior harmonização de conteúdos, tendo também facilitado o trabalho de alguns parceiros com responsabilidades na gestão de suportes, como o *website* do projeto. Por outro lado, e não sendo da responsabilidade nem da área de competência do Estagiário, a adequação visual e adaptação gráfica dos elementos aos vários modelos de suporte e de materiais de comunicação, a colaboração estreita com os responsáveis de *design* e de HCI foi, não apenas necessária, mas também valiosa e frutífera para o desenvolvimento de competências e aprofundamento profissional do Estagiário.

#### ***Apresentação ACP Street Libraries***

Apesar de ter sido feita, em momento anterior ao período de Estágio, uma versão em formato MS PowerPoint da apresentação institucional do projeto ACPSL, esta carecia de revisão e adequação aos propósitos de divulgação. Nesse sentido, o Estagiário procedeu à imediata revisão de texto e posterior reformulação, tendo em vista uma versão visualmente apelativa, sintética, objetiva e esclarecedora. Esta apresentação, inicialmente destinada a divulgação interna

da FhP, foi posteriormente disponibilizada, a pedido dos parceiros, como modelo para uma apresentação do projeto que partisse do próprio consórcio, alinhada com as normas visuais próprias do projeto (distintas das institucionais da FhP).

### ***Flyer ACP Street Libraries***

O desenvolvimento do flyer do projeto seguiu um processo similar ao da apresentação: a partir de uma versão inicial, foram construídas novas versões, cada vez mais refinadas até se chegar a uma versão final. Essa versão final (da FhP) foi também disponibilizada aos parceiros para adaptação ao formato próprio do projeto (alheia à FhP). Essa versão foi também sujeita ao escrutínio do Estagiário, assim como ao dos elementos internos responsáveis da FhP, tendo essa apreciação produzido efeitos satisfatórios no produto final.

### ***Website***

Não sendo o desenvolvimento nem a gestão do *website* da responsabilidade do Estagiário, os contributos para o processo não foram apenas valorizados, como são já visíveis: o texto utilizado é uma declinação do texto utilizado para os outros suportes. A sua disponibilização ao parceiro responsável pela manutenção do *website* teve como intuito facilitar a produção de conteúdos neste suporte, tendo proporcionado a esse parceiro um texto flexível e adaptável para esse efeito. A decisão de publicação integral, parcial ou adaptada reservou-se, no entanto, apenas ao parceiro em questão. O papel do Estagiário no desenvolvimento do *website* esteve também subordinado às atividades de validação que os elementos responsáveis da FhP foram assumindo em diversos momentos de desenvolvimento, desde o design, à interface, passando pelos aspetos de interação e de funcionalidades, entre outros, materializando-se nestas ações as competências intrínsecas da FhP e dos seus colaboradores.

### **c) Monitorização da aplicação das Regras de Visibilidade ACP/EU:**

As tarefas subordinadas à monitorização da aplicação das regras de visibilidade e de comunicação da União Europeia e do Secretariado ACP assumiram outras das competências específicas do Estagiário. Uma vez que estas instituições, ao financiarem e apoiarem projetos, impõem aos seus beneficiários regras e normas de visibilidade e de comunicação, torna-se imperativo, no decorrer das ações de comunicação assegurar que estas são respeitadas e devidamente aplicadas pelos beneficiários e parceiros dos projetos. Depois da prévia familiarização com a documentação normativa, ao Estagiário coube a responsabilidade de rever e controlar, de forma sistemática, todas as publicações, documentos e referências ao projeto, no que tocou à aplicação dessas regras.

Esta tarefa, apesar de bem-sucedida na generalidade, encontrou obstáculos de diversa natureza, nomeadamente ao nível da retificação e correção de algumas irregularidades detetadas no conjunto de publicações e documentos de alguns parceiros. Estas dificuldades prenderam-se em muitos dos casos com, por um lado, um presumível desconhecimento do caráter imperativo dessas normas, a ausência de disponibilidade dos responsáveis (no conjunto das atividades e tarefas previstas e em curso, as prioridades de atuação incidiam noutros domínios que não este) e, noutros casos, a dificuldade de comunicação com alguns parceiros – esta dificuldade teve efeitos não apenas neste domínio, mas também noutros associados ao decorrer do projeto. Relativamente a este último fator, e considerando que um dos impedimentos à comunicação tinha por base a fluência linguística diversificada de alguns parceiros (a língua inglesa não era dominada em igual medida por todos os parceiros), o Estagiário optou por criar um documento-síntese com as regras de visibilidade numa língua secundária ao projeto (francês) para disponibilização imediata aos parceiros que a preferissem, apesar da documentação oficial da UE/ACP estar também disponível em versões bilingues (inglês e francês) e esses documentos terem também sido posteriormente para consulta.

### **2.1.2. Apoio à Gestão de Projeto**

Outra linha de atuação do Estágio no âmbito do projeto ACPSL prendeu-se com tarefas de apoio a gestão do projeto, a cargo do Mestre Carlos Carreira, nomeadamente, de apoio à documentação e à gestão de *stakeholders*.

#### **a) Documentação**

As tarefas de documentação confiadas ao Estagiário resumiram-se na grande maioria a três momentos essenciais: revisão de texto de documentos diversos para reportar o estado de evolução do projeto e atividades desenvolvidas pelos parceiros; compilação e redação de minutas de reuniões (nalgumas das quais o Estagiário foi convidado a participar e a tomar parte ativa); e a redação do *Narrative Report* do projeto, documento que relatou, de forma sistemática, cronológica e compreensiva, todas as atividades desenvolvidas pelos parceiros no âmbito do projeto, que contribuíram para o alcance (total ou parcial) das metas e objetivos desenhados para o período relatado.

#### ***Revisão de texto***

Os documentos sujeitos a revisão de texto nesta área compreenderam alguns elementos da documentação oficial do projeto, destinada, na sua grande maioria, ao envio e à submissão às

entidades financiadoras do projeto. Este tipo de ações são tipicamente aplicadas a qualquer projeto que por elas seja apoiado, pelo que a sua concretização efetiva e atempada constituem responsabilidades maiores das instituições beneficiárias. Nessa qualidade, a FhP teve a seu cargo, não apenas a submissão desses documentos, mas também a sua elaboração. Essa documentação compreende uma multiplicidade de documentos, dos quais fizeram parte, entre outros, o já referenciado plano de comunicação, o *Assessment and Evaluation Report*, o plano de implementação, orçamentos (geral e de comunicação), etc. Foram, por isso, esses documentos cuja revisão, e nalguns casos, a atualização, coube, em parte, ao Estagiário.

### ***Minutas***

As minutas, ou atas de reunião, ocuparam também algum tempo do Estágio. Apesar de o Estagiário ter desempenhado função semelhante no âmbito mais geral do ICT4DCC, como se refere mais à frente, enumeram-se aqui as que respeitaram às do projeto em questão, o ACPSL. A primeira, e uma das mais significativas, resultou de um encontro fundamental ocorrido em Novembro de 2014, na qual participaram alguns intervenientes com responsabilidades ao nível da tomada de decisões afetas ao plano de comunicação, incluindo alguns representantes dos parceiros africanos que se deslocaram às instalações da Fraunhofer AICOS, no Porto. Nesta reunião, na qual o Estagiário foi convidado a participar, reviu-se e atualizou-se o plano de comunicação do projeto, tendo-se procedido a algumas alterações e ajustamentos relativos a algumas das ações e atividades previstas no documento, processos nos quais o Estagiário participou de forma ativa. Coube também ao Estagiário a redação das minutas dessa reunião, bem como a compilação de outras notas resultantes de outros momentos inseridos na agenda do encontro, não apenas para registo interno da FhP, mas também para posterior partilha, em plataforma própria, com os demais parceiros.

### ***Narrative Report***

A elaboração deste documento foi talvez a tarefa mais exigente em tempo e esforço deste Estágio, uma vez que exigiu um conjunto de esforços concertados de diálogo e de troca de informações entre todos os parceiros, num período de tempo limitado e com fortes condicionamentos de mediação tecnológica (devido à situação geográfica dispersa dos parceiros) e de linguagem (fluência relativa no inglês e francês dos parceiros). A concretização desta atividade assumiu, por outro lado, um peso acrescido no plano de atividades do estágio porque a gestão e redação do documento foram confiadas, em grande maioria, ao Estagiário. Visto que as informações e conteúdos que precisaram de ser recolhidos e solicitados aos parceiros visavam

retratar um conjunto amplo de atividades dispersas em contextos distintos e em períodos relativamente extensos, a estratégia assentou, primeiramente, na solicitação a cada parceiro do seu próprio relatório, para posterior compilação e adaptação ao documento final, que respeitasse as atividades de todo o consórcio. Se, por um lado, as dificuldades iniciais se prenderam com a gestão de tempo por parte dos parceiros e com a precisão da informação reportada (intrinsecamente ligada às próprias atividades desenvolvidas a que se referiam), por outro, não houve menos constrangimentos durante a fase de redação do documento final. As sucessivas versões do documento atestaram essas mesmas dificuldades, ultrapassadas, contudo, com esforço redobrado e capacidade de resiliência de todos os intervenientes. Merece também referência o facto de o período destinado à elaboração desse relatório ter sido o mesmo destinado ao refinamento e conclusão de todos os outros documentos do projeto, o que exigiu esforços acrescidos e simultâneos de todos os parceiros, em domínios diversos. O *Narrative Report* foi, no entanto, concluído atempadamente e submetido para as entidades competentes.

#### **b) Gestão de Stakeholders**

Relativamente às tarefas de gestão de *stakeholders*, outra das linhas de ação traçadas para o plano de trabalhos deste Estágio, pouco há de facto a relatar aqui, uma vez que, na prática, poucos desenvolvimentos ocorreram neste âmbito, facto que se deveu sobretudo à escassez de tempo útil durante o período de estágio. No entanto, são relevantes as funções que o Estagiário assumiu no que se referiu ao contacto direto com um dos parceiros do projeto e a autonomia que lhe foi confiada para tomar decisões circunscritas a domínios relevantes da execução de algumas tarefas partilhadas ao nível da comunicação, no âmbito do consórcio.

## **2.2. ICT4DCC**

A participação do Estagiário no âmbito mais alargado das atividades do Centro de Competências foi mais reduzida, dado o período relativamente curto do Estágio e as necessidades mais prementes do projeto ACPSL. No entanto, referenciam-se aqui as mais significativas.

### **2.2.1. Produção de Conteúdos para Disseminação**

A produção de conteúdo neste âmbito cingiu-se a dois momentos essenciais: o trabalho em articulação com o departamento de design para a produção de um *roll-up* institucional para o centro, compreendendo a listagem de todos os projetos em desenvolvimento; e um segundo momento, a produção de um *flyer* de raiz para divulgação institucional, compreendendo igualmente todos os projetos, mas com maior detalhe descritivo e explanatório. Dado o período



do Estágio ter terminado antes de se chegar a uma versão finalizada, o contributo foi contudo significativo e relevante, uma vez que não havia material produzido anteriormente que o pudesse substituir.

### **2.2.2. Apoio à Gestão de Projeto**

De forma similar ao apoio prestado na gestão específica do projeto ACPSL, o contributo do Estagiário assentou aqui em tarefas de documentação, nomeadamente: revisão de texto de documentos e materiais de documentação já produzidos, mas com necessidades de atualização (*flyers* e apresentações de outros projetos do CC, especificamente o AE4HF, OurMoz e IZIDoc); compilação de notas e redação de minutas de reuniões subordinadas ao acompanhamento e gestão do Centro de Competências (reuniões do *Steering Committee*); e o auxílio na organização e participação em atividades (workshops internos).

## **3. Resultados**

Os contributos resultantes do trabalho desenvolvido no âmbito do Estágio podem ser entendidos através de duas perspetivas. Uma delas compreende todas as realizações e concretizações que derivaram da própria conclusão das tarefas atribuídas no local de trabalho. Neste sentido, consideram-se aqui relevantes todas as informações presentes na descrição prévia das funções desempenhadas, devidamente contextualizadas e sistematizadas. O desempenho dessas funções, tendo origem na orientação direta do Coorientador, culminou em resultados que, crê o Estagiário, terem ido ao encontro das expectativas concretas do primeiro. Tal significará que o Estagiário correspondeu às necessidades afetas à gestão de comunicação e documentação do projeto ACPSL e do ICT4DCC no geral. Depreende também Estagiário que, com o trabalho que desenvolveu, contribuiu com melhorias significativas para a gestão dos projetos recorrendo às ferramentas próprias da áreas em que atuou, seja porque o ICT4DCC passou a ter, durante o período do Estágio, um colaborador exclusivamente responsável pelo acompanhamento da comunicação de (pelo menos) um dos projetos, aliviando também este fator a concentração e sobrecarga de tarefas da equipa. Por outro lado, e atendendo à calendarização prevista pelo plano de comunicação do projeto, os limites da ação do Estagiário foram sobretudo os da duração do próprio Estágio, o que significou que sua atuação se revestiu de importância crescente consoante a aproximação de ações de comunicação mais relevantes no âmbito do projeto. Os contributos concretos assentam, noutro plano, nas realizações enumeradas na parte descritiva: a produção e acompanhamento de documentos, materiais de comunicação, a participação ativa em momentos estratégicos, entre outros.

Uma segunda linha de análise dos contributos originados por este Estágio prender-se-á com aquilo que poderá constituir uma espécie de comutação de conhecimentos e experiências entre as áreas de atuação da FhP e a UP, representada neste contexto pelo Mestrado em Ciências da Comunicação, constituindo o Estagiário e respetivos Orientadores como veículos dessa partilha. Neste âmbito, assinala-se, por um lado, a relação institucional estabelecida que possibilitou o acolhimento deste Estágio, assim como, pelo trabalho desenvolvido, uma substanciação das competências do Estagiário enquanto aluno deste Mestrado.

Por outro lado, e mais relevante ainda, a reflexão pessoal do Estagiário que resultou da sua experiência de trabalho permitiu posteriormente a consideração de algumas questões, decorrentes da avaliação dos respetivos resultados e desafios, para aprofundamento teórico neste Relatório. Crê o Estagiário que com o aprofundamento dessas questões, tornar-se-á possível proporcionar uma reflexão útil e pertinente, quer para a instituição de acolhimento, quer para o Mestrado, e que caberá à terceira parte deste Relatório. Constitui por isso essa reflexão o derradeiro contributo deste Estágio Curricular.

## **Capítulo III – A Comunicação Intercultural em Contexto: Uma Reflexão**

### **1. Sobre a necessidade da comunicação intercultural em contexto: projetos internacionais**

Algumas das questões resultantes da experiência do Estágio a que o presente relatório alude prendem-se, por um lado, e dadas as funções desempenhadas durante o período trabalho, com o papel da comunicação (e do comunicador) em contexto da gestão de projetos internacionais, dada a natureza particular dos projetos em que o Estágio assumiu parte ativa. Mais especificamente: (i) qual a função da comunicação intercultural neste âmbito e (ii) em que medida podem os contributos do seu exercício facilitar a gestão e implementação de projetos internacionais. Não nos esforçaremos por especificar aqui que tipo de natureza possa estar subjacente a esses projetos; focamo-nos antes nas questões mais relacionadas com a comunicação intercultural em contexto, e menos nos aspetos mais particulares desse contexto. No fundo, pretendemos com esta reflexão avaliar a importância da comunicação intercultural e perceber em que medida é considerada por alguns investigadores como instrumental para a interação social, ainda que partamos inicialmente do contexto da gestão de projetos. Nesse sentido, apresentamos os contributos de quatro estudos que consideramos significativos (e representativos) de um considerável número de trabalhos desenvolvidos neste domínio e acessíveis em meios diversos. A nossa preocupação principal foi a de tentar articular algumas particularidades dos contextos subjacentes a esses estudos com as particularidades do contexto em que o Estágio foi desempenhado. Não será por isso estranho que alguns dos trabalhos que citamos terem como elemento de análise a gestão de projetos alargada à realidade africana, por exemplo. Contudo, a persecução do objetivo fundamental na nossa reflexão levar-nos-á a concluir que, independentemente dessas particularidades, as questões que vamos abordando são transversais e não se circunscrevem ao contexto a que aludimos preliminarmente. Acreditamos, por isso, que tal consequência poderá, no final, atestar a pertinência da nossa reflexão.

É comumente sabido que a globalização tem trazido, nas últimas décadas, grandes mudanças aos diversos domínios da vida social. Mais especificamente, e relevante para a nossa reflexão, são as mudanças ocorridas no mundo das organizações, nomeadamente na natureza dos projetos assentes no trabalho em equipa. Observamos que muitas empresas e organizações

internacionais têm desenvolvido projetos abrangendo nacionalidades diversas, com amplas distâncias geográficas e com fusos horários diferentes. Num artigo que pretende apresentar os desafios reportados por gestores de projeto de equipas multiculturais distribuídas geograficamente – tomando como exemplo uma empresa multinacional suíça – OERTIG e BUERGI (2006) identificaram, entre outros, a questão da gestão da língua e dos assuntos culturais como fatores de desafio para a liderança de equipas em contexto multicultural (os autores utilizam o termo *cross-cultural*, como é típico na terminologia anglo-saxónica, mas entendemos para este efeito a tradução como multicultural). Esse artigo parte da premissa que o aumento de equipas de projeto internacionais (inseridas em organizações matriciais) – por trabalharem em ambiente virtual – se tem traduzido por maiores dificuldades para este tipo de equipas do que para as que funcionam com interação cara-a-cara (OERTIG e BUERGI, 2006: 23). Os autores assumem para a sua exploração que o elemento de análise é a equipa com cerca de 8 a 10 elementos, oriundos de áreas funcionais diversas, em que o gestor e respetivos elementos estão sediados em locais geograficamente diferentes (em continentes diferentes, por exemplo) e a comunicação é feita de forma virtual (pelo que assumimos como tecnologicamente mediada) durante o período de duração do projeto (entre 3 a 5 anos), com encontros presenciais de pelo menos uma vez em cada ano (OERTIG e BUERGI, 2006: 23). A análise dos autores prossegue e, no final, são apontados alguns fatores com influência maior na gestão de equipas multiculturais. Desses, e aquele para nós mais significativo – para além das questões relacionados com os aspetos virtuais da comunicação ou da necessidade de construção de confiança, ou ainda da própria gestão das pessoas – é a supracitada questão da língua e dos assuntos culturais. Se, por um lado, nas considerações dos autores, a questão da língua se prende com a fluência no Inglês – referimos, por exemplo, os graus de conhecimento da língua como fatores de análise, ou o uso de sotaques como foco de atenção e de interpretação, muitas vezes influenciadora da interação, dos membros das equipas (OERTIG e BUERGI, 2006: 28) – são as questões relacionadas com os assuntos culturais que mais nos interessam, ou, de forma mais específica: as diferenças culturais e os padrões de comunicação. No caso das primeiras, observam os autores que há uma estreita ligação com o fator confiança – no caso da relação entre membros EUA-UE e EUA/UE-Japão – e, no caso dos padrões de comunicação, as diferenças pautam-se pelo discurso e a capacidade de ler nas entrelinhas em contextos de reunião – que traduzem diferenças significativas face a informações trocadas em interação individual. Depreende-se por estes motivos que a assumida ineficácia da comunicação nestes contextos constitui fator de dificuldade para a gestão de projetos desta natureza e para a sua consequente implementação. Esta premissa é sustentada nas

considerações finais dos autores, onde apontam, entre outros aspetos, para a necessidade de desenvolvimento de competências de comunicação intercultural por parte destas equipas multinacionais, no sentido de minimizar riscos e aumentar a eficácia do trabalho: *“The value of ongoing investment in language and intercultural communication training [...] is particularly important for new members of project teams working on different continents, to help reduce potential distrust, and allow teams to gel more quickly and work together efficiently”* (OERTIG e BUERGI, 2006: 29).

Num outro trabalho, assente numa perspetiva africana sobre o papel da confiança e da comunicação no sucesso do desenvolvimento de projetos internacionais (DIALLO e THUILLIER, 2005) – relevante para a nossa reflexão dada a sua pertinência e articulação com a realidade do estágio reportado neste Relatório – dos autores sinalizamos aqui dois aspetos conclusivos: (i) *“projects are dynamic systems in which perceptions become ‘reality’”* (DIALLO e THUILLIER, 2005: 13) (veremos mais à frente como esta assunção se pode aplicar ao próprio conceito de cultura e também ao de comunicação) e (ii) *“Despite the progress of electronic communication, the semi-virtual ID project management teams cannot avoid the ‘physical’ contact and face to-face communication. The on-site meetings are especially the ones that help establish trust”* (DIALLO e THUILLIER, 2005: 13). Esta última assunção traduz, primeiramente, uma realidade com tendência para uma forte mediação tecnológica, e, em segundo lugar, uma contraposição de padrões culturais de comunicação: comunicação organizacional tecnologicamente mediada versus eficácia da comunicação cara-a-cara).

Num terceiro trabalho, IKA (2012) discute os principais problemas associados à gestão de projetos (de I&D) em África, concluindo que estes podem estar sujeitos a um ou mais fatores de perigo – que o autor designa por armadilhas (*traps*). Dessas, atentamos àquela denominada armadilha cultural (ou *“cultural trap”*). Neste contexto, são apontados alguns fatores de insucesso, associados por sua vez à abordagem típica das intervenções no âmbito do desenvolvimento, que ignoram muitas vezes o papel do compromisso local como forma de alterar a perceção dos próprios projetos e aproximá-los daquilo que depreendemos serem os seus objetivos de implementação no terreno (IKA, 2012: 34). No fundo, e de forma mais clara, assume o autor que as ferramentas e abordagens da gestão de projetos em I&D têm ainda de ser configuradas de forma a melhor se adaptarem ao contexto africano (IKA, 2012: 34): *“in fact, the current project management orthodoxy and the tools it proffers, such as the Gantt chart, are rationality- and efficiency driven, and based on the Western Greco-Roman philosophical premise*

*that man is a rational being, which is not always the case in Africa*” (IKA, 2012: 34 apud MURIITHI e CRAWFORD, 2003; RWELAMILA, TALUKHABA e NGOWI, 1999). Daí podermos já depreender que a necessidade de avaliação e de consideração das dimensões culturais materializadas em domínios como a perceção ou os valores associados ao trabalho, à interação social, à obediência, ao tempo, ou outros, apresentam diferenças e eventuais incompatibilidades com efeitos práticos indesejados, cuja importância poderá remeter para um estudo mais aprofundado na articulação entre a comunicação e a cultura. Voltando ao caso específico abordado pelo autor, assinalamos ainda as seguintes considerações que vem reforçar esta necessidade de preocupação com a questão cultural no presente contexto: *“almost 25 years later, although empirical evidence shows that Western management concepts and approaches may not be universally valid, little insight is offered on how to adopt project management approaches tools, and techniques in Africa. Surprisingly, very little has been written about project management in Africa. African countries may be more collectivist; they may have a higher power distance; they may score moderately on uncertainty avoidance and masculinity; and this may have implications for project management in Africa*” (IKA, 2012 apud MURIITHI e CRAWFORD, 2003). Destas assunções, destacamos de forma especial as presentes na última frase, onde estão subjacentes considerações relevantes que remetem para o estudo das diferenças culturais de HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV (2010), que abordamos em momento posterior nesta reflexão. O autor prossegue, apontando estratégias alternativas a ser tomadas em conta pela gestão de projetos, tais como a forte necessidade de vender os projetos às hierarquias mais elevadas das sociedades locais (no sentido de minimizar a interferência política), ou ainda instituir sistemas de recompensação e reconhecimento (assentes em teorias motivacionais ocidentais) como forma de colmatar as falhas das estratégias tradicionais da gestão de projetos no contexto africano (IKA, 2012: 37). Assinala ainda IKA (2012) a necessidade premente de desenvolver mais estudos no sentido de tornar as ferramentas e técnicas da gestão de projetos aos contextos dos países em desenvolvimento – o que traduzimos nós pela necessidade de dotar, neste caso, as abordagens ocidentais da gestão de projetos (poderíamos citar outros contextos) de uma componente multicultural flexível e eficaz.

Referimo-nos ainda às considerações finais de um outro estudo que, visando explorar a capacidade de gestores de projeto no Quênia e no Reino Unido comunicarem efetivamente em projetos multiculturais, revê os fatores culturais que influenciam a comunicação, assim como as formas de a tornar efetiva no contexto de projetos desde cariz. Tendo analisado as práticas de cerca de 20 gestores de projeto respeitantes às questões culturais no seio de equipas multiculturais,

OCHIENG e PRICE (2010) concluem preliminarmente que os participantes do estudo assumiram que a comunicação efetiva é fator-chave para a gestão das expectativas, más-interpretações, ou mesmo apreensão, assim como destacam a importância da comunicação intercultural, interna e externa, como a cola invisível que torna as equipas coesas e produtivas (OCHIENG e PRICE, 2010: 459). Mais uma vez, e à semelhança de outros autores, os investigadores apontam para o papel da confiança e da integração, e as fragilidades decorrentes do seu difícil estabelecimento, como fatores geradores de eficácia. Mais, a necessidade de todos os membros das equipas – entre si e com as chefias – confiarem uns nos outros e se compreenderem está fortemente associada à preferência pelo coletivismo (em detrimento do individualismo, que segundo os participantes, possui efeitos contraproducentes) no que toca ao desempenho das tarefas. É também dado destaque à perceção partilhada pelos membros das equipas sobre a função do gestor de projeto que, segundo os mesmos, é a de equilibrar e gerir as suas decisões de forma a harmonizar os requisitos de todos os participantes envolvidos no projeto (OCHIENG e PRICE, 2010: 459). São ainda tecidas mais considerações sobre as expectativas que recaem sobre os gestores de projeto e sua atuação no sentido de melhorar as dinâmicas de comunicação – e consequente transferência de conhecimentos – e de assegurar que o sistema de comunicação composto pelos clientes, as equipas e os próprios gestores é produtor. Citamos ainda uma consideração final dos autores sobre a necessidade de se estudar mais a questão cultural no contexto da gestão de projetos (e equipas) multiculturais – no caso do estudo aplicado ao setor da construção, mas que assumimos como extensível a outros setores, tal é a transversalidade desta problemática – assim como as vantagens trazidas pela constituição deste tipo de equipas: *“What this study does highlight is the need for considerably more research into multicultural project teams in construction management. What it did uncover suggests that we need a better understanding of multicultural project teams in construction project management. With the growth in globalisation, construction project managers will need to work on cultural diverse project teams. The good news is that multicultural project teams will bring fresh ideas and new approaches to problem solving. The challenge is that they will also bring understanding and expectations regarding team dynamics”* (OCHIENG e PRICE, 2010: 459).

Relevante para a nossa reflexão é, no fundo, podermos concluir que os denominadores comuns às conclusões dos estudos supramencionados se resumem, no essencial, ao papel da interação multicultural como fator crítico de sucesso para práticas de gestão e implementação de projetos mais eficazes e produtores. De forma mais específica, os participantes nos quatro estudos que evocamos aqui – eles próprios membros de equipas de projeto internacionais e

multiculturais – contribuem de forma significativa para que os autores concluam que os assuntos culturais e a sua consideração são estruturantes para a eficácia (ou ineficácia) da implementação de projetos. Dessas conclusões, podemos resumir a questão das diferenças culturais, dos valores culturais, dos padrões de comunicação, da confiança e da língua como questões centrais para esta problemática, o que por si só, e dada a sua articulação com a experiência e trabalho desenvolvido no Estágio, justifica a nossa reflexão sobre a comunicação intercultural. No fundo, é esse o elemento basilar destas questões e é exatamente por isso motivo que cremos ser, mais do que oportuna, necessária a sua exploração.

Pretendemos por isso, e em momento ulterior, refletir sobre os contributos das principais perspetivas teóricas sobre as diferenças culturais para, não apenas o contexto do trabalho desenvolvido em contextos onde a multiculturalidade se assume cada vez mais como uma realidade incontornável, mas para a vida em sociedade num mundo globalizado. Nesse sentido, optámos por avançar alguns contributos conceptuais elementares para a nossa reflexão. No fundo, discutirmos a questão cultural em contexto implica falar sobre comunicação intercultural, ou melhor, a articulação da comunicação e da cultura, como veremos. Só posteriormente estaremos dotados para abordar as questões essenciais relativas às diferenças culturais e aos contributos – ou potenciais vantagens – do seu estudo.



## **2. Sobre a comunicação intercultural, comunicação e cultura**

### **2.1. Sobre comunicação intercultural**

Alguns autores entendem, numa primeira abordagem, a comunicação intercultural como um fenómeno que “ocorre quando um membro de uma cultura produz uma mensagem para consumo por parte de um membro de uma outra cultura”, ou, mais precisamente, que a comunicação intercultural envolve interação entre pessoas cujas perceções culturais e sistemas simbólicos diferem o suficiente para influenciar o ato de comunicação (SAMOVAR et al., 2013: 8). Neste sentido, assume-se, já à partida, um conjunto de conceitos cuja referência se torna relevante.

Primeiramente, quando nos referimos a um grupo de pessoas como membros ou representantes de uma cultura, estamos já a aplicar o termo de “cultura dominante” (SAMOVAR et al., 2013: 8) presente na maior parte das sociedades. Este termo é preferido por alguns autores porque ilustra o facto de o grupo assumido como dominante exercer de forma quase sempre alargada uma forte influência nas crenças, valores, perceções, padrões de comunicação e costumes da cultura. Por outras palavras, *“a dominant group is characteristic of all cultures, and this collective of people possess those instruments of power that allow it to set the broad societal agenda the majority of others will commonly follow”* (SAMOVAR et al., 2013: 9). Se, por um lado, esse poder de influência existe, tal não reside necessariamente na força dos números, ou na prevalência da maioria (numérica), mas antes na capacidade de controlo das instituições basilares dentro da cultura, nomeadamente, as instituições governamentais, educacionais, os meios de comunicação, as instituições económicas, militares ou religiosas, citando a maioria. No entanto, os mesmos autores referem que aquilo que é usado pelo grupo dominante como base de poder pode variar de cultura para cultura (o dinheiro, o medo, o religioso, o militar, entre outros), sendo aqui relevante a capacidade desses grupos de determinar as agendas políticas, económicas e sociais, independentemente da fonte de poder: *“certain people within every culture possess and exercise disproportionate influence, and that influence is translated into how other members of the culture shape their lives”* (SAMOVAR et al., 2013: 9).

Um segundo conceito a reter, e que decorre do da cultura dominante, é o das “co-culturas” (SAMOVAR et al., 2013: 9) ou subculturas. Como referido anteriormente, uma cultura dominante existe em cada sociedade. Contudo, esse coletivo não é impermeável nem imutável. A ideia é a de que no seio de cada cultura dominante coabitam diversas co-culturas e culturas especializadas. Sobre o termo de co-cultura, acreditam os autores que *“[...] the term co-culture [...] calls*

*attention to the idea of dual membership. Therefore, we use co-culture when discussing groups or social communities exhibiting perceptions, values, beliefs, communicative behaviors, and social practices that are sufficiently different as to distinguish them from other groups and communities and from the dominant culture”* (SAMOVAR et al., 2013: 9). Os membros destas co-culturas, apesar de partilharem muitas das características da cultura dominante, apresentam também padrões de comunicação próprios e muitas vezes distintos. A pertença a uma determinada co-cultura pode assentar na etnia, género, faixa etária, preferência sexual, entre outros critérios. Daí, pode concluir-se que *“what is important about all co-cultures is that being gay, disabled, Latino, African American, Chinese American, American Indian, female, young, or old, to name a few examples, exposes a person to a specialized set of messages that helps determine how some aspects of the external world are perceived. It also significantly influences how members of that co-culture communicate those perceptions.”* (SAMOVAR et al., 2013: 9).

Há também um terceiro conceito cuja abordagem é aqui pertinente: o de sociedade. Abstendo-nos aqui de considerações profundas sobre as dificuldades e limitações da definição de sociedade, entendamos daqui em diante a sociedade como um *“conceito abstrato que os académicos construíram para auxiliar a explicação de vários aspetos da atividade humana”* (SAMOVAR et al., 2013: 9). Segundo as considerações dos autores, sociedade pode ser definida por duas perspetivas: uma geral e outra específica: *“in the general sense, we are referring comprehensively to organized human interactions, such as social structure, organizations, and institutions. When used from a specific perspective, we are denoting a group or groups of interdependent, self-perpetuating, relatively autonomous people within a specified geographical area. In this sense, a society may consist of multiple cultures”* (SAMOVAR et al., 2013: 9). Podemos também assumir que, deste ponto de vista, uma sociedade pode, dependendo da sua dimensão estender-se para além de fronteiras nacionais e partilhar culturas e linguagens. Os autores concluem afirmando que *“global society, European society, or U.S. society would refer to the organized human social interactions within those geographic boundaries and encompass many cultures. The geographical region could also be much smaller”* (SAMOVAR et al., 2013: 10).

Estas abordagens permitem-nos então assumir que: (i) a comunicação intercultural compreende interações comunicativas entre pessoas de culturas distintas, (ii) uma cultura dominante que controla as instituições sociais coexiste com as denominadas co-culturas que, podendo partilhar algumas características da cultura dominante, possuem diferentes padrões de comunicação; (iii) uma sociedade pode ser constituída por várias culturas.

Contudo, e antes de aprofundarmos algumas questões que concernem à natureza e pertinência da comunicação intercultural, torna-se imperativa a referência a algumas abordagens conceptuais primordiais para esta reflexão, nomeadamente as respeitantes aos conceitos de comunicação e de cultura, uma vez que refletir sobre comunicação intercultural é, sobretudo, refletir sobre comunicação e cultura. São portanto a abordagem e a caracterização destes dois conceitos que nos ocuparemos seguidamente

## **2.2. Sobre comunicação**

*“To understand intercultural interaction, you must first recognize the role of communication in that process”* (SAMOVAR et al., 2013: 27)

A propósito da comunicação humana, SAMOVAR et al. (2013) entendem a comunicação como a base de todo o contacto humano – no fundo, a capacidade humana de partilhar as nossas ideias e sensações (SAMOVAR et al., 2013: 27). Independentemente do lugar e do contexto onde o ser humano se insere, todos os indivíduos recorrem à mesma atividade quando tentam partilhar os seus pensamentos e sensações. Ainda que os símbolos verbais e não-verbais utilizados possam soar e parecer diferentes, os motivos que levam as pessoas a comunicar tendem a ser os mesmos (SAMOVAR et al., 2013: 27). Os autores continuam esta exposição elencando quatro motivações que estão na base do ato de comunicar e que assentam nos usos da comunicação: (i) identidade, (ii) perceção interpessoal, (iii) necessidades interpessoais e (iv) persuasão (SAMOVAR et al., 2013: 28). No fundo, a ideia a reter é a de que a comunicação nos auxilia ativamente no(s) processo(s) de criação de identidade, na recolha de informação sobre os outros, na satisfação das necessidades interpessoais e nos permite influenciar outras pessoas.

### **2.2.1. Definindo comunicação – uma aproximação**

*“There was good reason for the English statesman Benjamin Disraeli to write, «I hate definitions». While definitions are necessary (they help establish boundaries), finding a single definition for the word “communication” can be troublesome.”* (SAMOVAR et al., 2013: 29)

Perante todas as dificuldades de encontrar uma abordagem conceptual suficientemente compreensiva e válida de comunicação – conceito cuja multiplicidade de definições proliferaram às centenas ainda durante os meados do século passado – referimos aquela que na nossa opinião, e para critérios de operacionalização simples, nos parece mais facilitadora para esta reflexão. Nesse sentido propomos aquela que é postulado pelos autores *“we propose that human communication is a dynamic process in which people attempt to share their thoughts with other*

*people through the use of symbols in particular settings*” (SAMOVAR et al., 2013: 29). Nesse sentido, e considerando ainda uma abordagem bastante sumária de HARTLEY (2004) – [a comunicação é] *“interaction by means of mutually recognized signals”* (HARTLEY, 2004: 32-34), surge-nos como natural um próximo passo, dada a brevidade destas concepções: sistematizar os componentes da comunicação, bem como as suas principais características. Acreditamos que assim, e seguindo a lógica do pensamento de SAMOVAR et al. (2013), teremos encontrado um conjunto de elementos que nos permitirão conceber, ainda que de forma condensada, a natureza da comunicação e a sua eventual relação com a cultura, em momento posterior.

### **2.2.2. Os componentes da comunicação**

No sentido de dar resposta a eventuais falhas conceptuais que as abordagens mencionadas anteriormente possam encerrar, e também para desmistificar qualquer assunção que entenda a comunicação como um processo linear ou sequencial, apresentamos seguidamente os componentes (que também podem ser entendidos como fases do processo comunicativo) que ocorrem de forma quase simultânea.

**Fonte:** refere-se tipicamente à pessoa que deseja partilhar com uma outra pessoa uma ideia, sensação, experiência, etc. A fonte, bem como a segunda pessoa, envia e recebe mensagens, uma vez que o próprio processo de comunicação é um processo interativo: enquanto enviamos mensagens também observamos as mensagens que são geradas pela pessoa com quem comunicamos.

**Codificação:** respeita o conjunto de representações simbólicas que utilizamos quando comunicamos, uma vez que a comunicação não é um processo direto. É por isso uma atividade interna e ocorre sobretudo quando a fonte cria uma mensagem recorrendo à seleção de símbolos verbais (tais como vocabulário, regras gramaticais, sintaxe) ou não-verbais como representações daquilo que pretendem exprimir. Se, por um lado, o processo de conversão de pensamentos o ideias em palavras ou ações é universal, as palavras e ações seleccionadas e a forma como são combinadas tem origem na cultura da linguagem utilizada: *“a member of one culture observes a close friend and makes a decision to smile, whereas, a member of another culture places their hands in front of their chest and slightly bows in the direction of their friend.”* (SAMOVAR et al., 2013: 30).

**Mensagem:** a codificação leva portanto à produção de uma mensagem, que por sua vez se define como um conjunto de símbolos escritos, pictóricos, verbais e/ou não-verbais que representam o estado de espírito da fonte num dado momento específico. Enquanto a codificação é uma atividade

iminentemente interna, o envio de mensagens é uma ação externa.

**Canal:** para que as mensagens sejam transmitidas de uma pessoa para outras, i.e., da fonte para o recetor (e vice-versa) é necessário um mecanismo mediático, um canal. É portanto o canal que proporciona essa ligação necessária, podendo assumir uma diversidade de formas. Os autores referem o exemplo de um livro: as palavras impressas constituem a mensagem enquanto a impressão do próprio livro representa o canal (SAMOVAR et al., 2013: 31). Na interação cara-a-cara, os canais são tipicamente aquilo que se vê e se ouve; podemos assumir uma certa natureza audiovisual dos canais que se torna mais óbvia quando atentamos noutro tipo de canais mediáticos: a televisão, o cinema, a internet, etc. Através dos canais, as mensagens movem-se constantemente entre pessoas e lugares.

**Recetor:** após a fonte produzir e enviar uma mensagem recorrendo a um canal, é a figura do recetor que se nos depara. O recetor é por isso a pessoa que recebe e apropria a mensagem. Se, na maioria dos casos, o recetor é aquele que a fonte define como destinatário da sua mensagem, em muitos outros casos, o recetor pode ser qualquer outra pessoa (ou conjunto de pessoas) que, por qualquer motivo, tomam contacto com a referida mensagem.

**Descodificação:** a etapa subsequente à tomada de contacto com a mensagem por parte do recetor designa-se normalmente por descodificação. Esta operação, similar à codificação da fonte no seu carácter interno, representa o ato de conversão de estímulos externos em interpretações com sentido, ou seja, é nesta fase que o recetor atribui significados aos comportamentos gerados pela fonte. O processo de descodificação por parte do recetor é também referido como processamento de informação.

**Feedback/Resposta:** concretizados os atos de envio de uma mensagem para uma outra pessoa, percebemos normalmente a resposta dessa pessoa às nossas ações. Essa resposta pode compreender palavras, comportamentos não-verbais ou até mesmo silêncio. Relevante é contudo a produção de uma resposta à mensagem recebida, bem como a sua percepção. É essa percepção que é comumente designada por feedback. O feedback possui tipicamente duas componentes: a primeira refere-se às reações obtidas do parceiro de comunicação após a receção e descodificação da mensagem; a fase seguinte diz respeito ao facto de, na maioria das vezes, o produtor da mensagem tomar em consideração a resposta que obteve do recetor para decidir como agir de seguida. Neste sentido, o feedback determina o fluxo e refluxo da conversação (SAMOVAR et al., 2013: 31).

**Ruído:** pressupondo que cada evento comunicativo é também caracterizado por uma multitude de estímulos que competem entre si, não é com dificuldade que presumimos que a fonte não é a única a enviar mensagens ao recetor. Os autores reforçam a ideia de competição dos estímulos por considerarem ser relevante o facto de uma ampla variedade de estímulos procurarem igual atenção por parte do recetor (SAMOVAR et al., 2013: 31). O termo “*noise*” (ruído ou barulho) foi então cunhado por diversos académicos para designar esta competição de estímulos e define-se e explica-se como “*any intended or unintended stimulus that affects the fidelity of a sender’s message, [and] disrupts the communication process. Noise is often thought of as interference to the communication process. Noise can be external or internal, and it can influence our ability to process information*” (DUNN e GOODNIGHT, 2011: 11) O ruído pode portanto ser originado por uma pessoa que fala com outra ao telemóvel nas nossas costas, pelo som de fundo de uma televisão ligada, por um eletrodoméstico que precisa de arranjo, por um vizinho que estuda um instrumento de percussão, entre muitas outras situações.

Finalmente, e antes de partirmos para outras questões relativas à comunicação, referimos algumas considerações dos autores sobre outros componentes da comunicação que podem determinar e/ou influenciar a experiência comunicativa: “*communication is a highly complex and multidimensional activity. [...] Factors such as perception, gender, race, culture, motivation, illness, communication skills, funds of knowledge, social systems, and self-concepts may all play roles in the communication experience*” (SAMOVAR et al., 2013: 32).

### **2.2.3. Características da comunicação**

Ainda que os autores apontem para a existência de outras características para além daquelas que mencionam na sua obra, as mais relevantes serão brevemente exploradas. A esta sistematização não é também alheio o facto de todas elas interagirem de forma contínua entre si.

#### **Comunicação é um processo dinâmico**

A ideia de dinamismo (aliada às suas características de interatividade) permitem-nos conceber a comunicação enquanto processo dinâmico, i. e., a comunicação enquanto uma atividade que decorre sem princípio nem fim. Ou seja, não é estática. Por outro lado, uma palavra ou ação produzida no âmbito comunicativo não pode ser suspensa nem apagada, assim como não se produz de forma igual outra vez; é por conseguinte substituída por outra palavra ou ação. Um terceiro fator explicativo reside no facto de um processo dinâmico pressupor a ideia que enviar e receber mensagens envolve um vasto conjunto de variáveis operando simultaneamente (SAMOVAR et al., 2013: 32). Todas as partes envolvidas no processo de troca reagem

reciprocamente, seja pelo que observam, ouvem, falam, pensam, exprimem, etc. Compreender a comunicação passará também por atentar ao modo como aquilo que dizemos ou fazemos se relaciona com aquilo que os outros dizem ou fazem; temos de entender a comunicação como um processo em curso (TRENHOLM e JENSEN, 2008: 5)

### **Comunicação é simbólica**

A importância dos símbolos na interação humana não é uma ideia nova e tem estado subjacente às nossas considerações sobre a conceptualização da própria comunicação. Relembrarmos a ideia de que, não podendo aceder diretamente à mente humana, aos pensamentos e sentimentos internos, apenas podemos experienciar aquilo que vemos ou ouvimos. Os autores referem essas interferências como que originadas pelos símbolos produzidos pelos indivíduos: *“in human communication a symbol is an expression that stands for or represents something else”* (SAMOVAR et al., 2013: 33). Ainda que a produção de símbolos não seja uma atividade exclusivamente humana, os milhões de anos de evolução física e os muitos séculos de evolução cultural permitiram ao ser humano produzir, receber, armazenar e manipular símbolos de forma única: *“this sophisticated system allows people to use symbols— be it sounds, marks on paper, letters on the screen of a cell phone, sculptures, Braille, movements, or paintings—to represent something else”* (SAMOVAR et al., 2013: 33). No entanto, e apesar de todas as culturas recorrem aos símbolos, atribuem-lhes interpretações e significados próprios. Podemos já assinalar o papel ativo da cultura e da dimensão cultural na construção do processo comunicativo.

### **A comunicação é contextual**

Partindo do pressuposto de que a comunicação não ocorre no vácuo, facilmente depreendemos que esta integra um sistema complexo constituído por diversos elementos que devemos considerar, sendo que um dos quais é o contexto. O contexto onde a comunicação ocorre (e esta ocorre sempre num contexto) vai por sua vez determinar em grande medida a natureza da própria comunicação. Por outras palavras, *“what this implies is that setting and environment help determine the words and actions you generate and the meanings you give to the symbols produced by other people [...] Attire, language, nonverbal behavior, topic selection, and vocabulary are all adapted to the context”* (SAMOVAR et al., 2013: 34). Os autores continuam a exposição referindo quatro grandes variáveis a ter em conta na contextualização da comunicação: (i) lugar, (ii) ocasião, (iii) tempo e (iv) número de participantes. Omitindo aqui considerações aprofundadas sobre cada um destes componentes, a ideia a reter é que cada um deles determina de forma indubitável a forma como comunicamos: as palavras que usamos, o modo como nos expressamos

e nos dirigimos a alguém, o comportamento que assumimos, entre outros. Cada um destes fatores encerra por isso um conjunto de regras ou orientações que seguimos (de forma mais ou menos consciente) e que nos permite adaptar, regra geral, aos vários contextos em que comunicamos. Por outro lado, se a forma como comunicamos está muito dependente de cada um destes fatores, o papel da cultura também é aqui determinante. Basta para isso recordarmos que o contexto (e aquilo que o determina) é também moldado pela cultura.

### **Grande parte do comportamento comunicativo é aprendido**

A nossa capacidade de comunicar resulta de uma interação complexa entre biologia e cultura. O facto de possuímos a anatomia e fisiologia necessárias para comunicar, a conceção da mente humana como um sistema aberto (esta ideia tem implicações diretas para a comunicação intercultural), confere-nos uma capacidade virtualmente ilimitada de aprendizagem. Ainda que a nossa memória nem sempre nos assista, a informação está lá – está armazenada. Sermos capazes de aprender com relativa facilidade qualquer tipo de informação e padrões comportamentais resulta na nossa capacidade de aprender como comunicar. O papel da família e o contexto onde crescemos e nos desenvolvemos – no fundo, a nossa cultura – vai por isso determinar a nossa capacidade de comunicar (e de aprender a comunicar).

### **A comunicação tem uma consequência**

Como já referimos, uma mensagem origina uma resposta. Ainda que essa resposta possa variar quanto ao tipo e ao grau, uma mensagem enviada por alguém produz normalmente uma resposta observável por parte de outra pessoa. Contudo, nem todas as repostas são observáveis: se alguém emite uma opinião sobre um dado assunto e nós refletimos sobre esse assunto, essa será uma resposta não-observável. Há por isso um infindável número de respostas cuja deteção é difícil. Estas são respostas a mensagens recebidas tipicamente por via da observação, imitação ou interação com outros (SAMOVAR et al., 2013: 36). Muitas das vezes, nem sequer estamos conscientes que recebemos estas mensagens – imagine-se o conjunto de mensagens sobre o papel de género a que somos sujeitos desde a infância. No entanto, a resposta dada a uma mensagem nem sempre é imediata: podem passar minutos, dias ou anos. A ideia de que a comunicação tem sempre uma consequência também assenta no facto de uma das principais implicações deste pressuposto se referir à forma como modificamos os outros sempre que trocamos mensagens (e o sentido inverso). O mesmo é dizer que *“what we say and do affects others: how they perceive themselves, how they think about themselves, and how they think about others. Thus, responsible people think carefully about ethical guidelines for communications”* (WOOD, 2007: 30).



Concluímos esta ideia de comunicação relembrando-nos da sua complexidade, que aumenta ainda mais se considerarmos as várias dimensões da cultura. Como mencionam os autores, *“although all cultures use symbols to share their realities, the specific realities and the symbols employed are often quite different. In one culture you smile in a casual manner as a form of greeting, while in another you bow formally in silence, and in yet another you acknowledge your friend with a full embrace”* (SAMOVAR et al., 2013: 36). Tendo refletido ainda em linhas breves sobre o conceito de comunicação e o seu papel na interação humana, acreditamos poder agora prosseguir para uma tentativa de conceptualização da cultura e a forma como interage com a comunicação.

### **2.3. Sobre cultura**

Se, ao tentarmos conceptualizar comunicação, o trabalho de SAMOVAR et al. (2013) constituiu uma mais-valia para a nossa reflexão – por sistematizar de forma breve e eloquente aquilo que é tipicamente partilhado por grande parte dos teóricos da área – e ainda que os mesmos autores abordem a questão da cultura na sua obra que nos serve de principal referência conceptual, o esforço de reflexão sobre este conceito não encontra aqui menos obstáculos ou menores limitações. Pelo contrário. As abordagens e os contributos de diversos autores adensam de forma complexa uma efetiva tentativa de conceptualização de cultura. Isto porque, mesmo imersos num domínio científico como a comunicação ou a sociologia (os mais óbvios), encontramos perspectivas distintas (e mesmo divergentes) sobre, não apenas o conceito em si, mas também sobre os fenómenos e dimensões por ele compreendidos. Como refere HARTLEY (2004), *“if you are planning to use the term ‘culture’ as an analytical concept, or if you encounter its use, it is unlikely that you will ever be able to fix on just one definition that will do for all such occasions [...] the term culture is multi-discursive; it can be mobilized in a number of different discourses”* (HARTLEY, 2004: 51). Omitindo aqui as considerações etimológicas do termo cultura, sabemos que o conceito tem, no entanto, sofrido mudanças: sabemos, por exemplo, que aquilo que era designado por cultura há dois séculos atrás diverge daquilo que se considerou cultura durante o século XX. Aliás, foi durante este século que se operaram mudanças significativas no conceito e nos fenómenos que este compreende – a emancipação da dos média durante o início do século - e sobretudo nos anos 90, onde a emergência e papel desempenhado pelas indústrias criativas expande a amplitude do termo. FERIN (2002) cita, a propósito, Edward B. Taylor: *“cultura é o complexo unitário que inclui o conhecimento, a crença, a arte, a moral, as leis e todas as outras capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”* (FERIN, 2002: 37). O contributo de SILVA (2009) é também pertinente: *“a cultura tem hoje uma dupla significação,*

*tal como expressa a Unesco, na Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, representando não só as manifestações artísticas comuns, mas também o espectro cultural alargado de uma sociedade – os seus modos de ser e fazer: cultura é o conjunto de traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social e em que se englobam, para além das artes e das letras, os modos de vida, as formas de vida em comum, os sistemas de valores, as tradições e as crenças.” (SILVA, 2009: 92-93).*

Contudo, antes de assumirmos aqui uma conceção final, e para alargarmos a nossa reflexão sobre o conceito de cultura, atentemos também aos contributos de SAMOVAR et al. (2013) que, por sua vez, atentam à cultura e a sua relação com a comunicação. Os autores refletem preliminarmente na relação estreita entre cultura e comunicação – aquilo que designam como a voz e o eco, ainda que nem sempre seja fácil a identificação das primeiras com os segundos – e apontam para o facto de tomarmos contacto com a cultura através da comunicação ao mesmo tempo que a nossa comunicação é um reflexo direto da nossa cultura (SAMOVAR et al., 2013: 36). Um pressuposto seguinte respeita ao facto de a cultura ser partilhada, ou seja, a cultura agrupa indivíduos que tenham sido expostos a experiências (e vivências) semelhantes. Por outras palavras, *“while your personal experiences and genetic heritage form the unique you, culture unites people with a collective frame of reference”* (SAMOVAR et al., 2013: 36). É, portanto, esta partilha de uma realidade comum que confere às pessoas de uma determinada cultura uma base de conhecimento comum, um sentimento de identidade e tradições partilhadas, bem como um conjunto de comportamentos que as distingue de outro coletivo de pessoas. Mais, o carácter de partilha da cultura permite que determinados comportamentos individuais sejam inteligíveis a outros indivíduos dentro da cultura – ou seja, a cultura facilita os fluxos comunicativos entre os indivíduos que a partilham – assim como permite prever comportamentos e antecipar reações, harmonizando, por esses motivos, a interação humana. A ideia subjacente é a de que a cultura é uma força primordial através da qual os seres humanos percebem o mundo e interagem nele (SAMOVAR et al., 2013: 38). Reforcemos esta assunção tendo em consideração a definição de cultura postulado por SAMOVAR et al. (2013), bem como as que fomos avançando anteriormente, as suas funções, elementos e principais características.

### **2.3.1. Definindo cultura – uma perspetiva**

Como já fomos referindo, o(s) conceito(s) de cultura sofre(m) influência de diversas disciplinas e áreas de conhecimento e para encontrarmos aquele que nos é, para esta reflexão,

mais útil e frutífero, apresentamos aquele que maior relação com a comunicação apresenta – recordamos que o fio condutor desta exploração reside na forma como a cultura e a comunicação interagem e o eventual resultado dessa interação, a comunicação intercultural. Nesse sentido, atentemos à conceptualização avançada por TRIANDIS (1994): *“Culture is a set of human-made objective and subjective elements that in the past have increased the probability of survival and resulted in satisfaction for the participants in an ecological niche, and thus became shared among those who could communicate with each other because they had a common language and they lived in the same time and place”* (TRIANDIS, 1994: 23). Partilhamos esta abordagem com SAMOVAR et al., uma vez que esta engloba em si algumas considerações pertinentes: (i) por ser uma construção humana, a cultura não está diretamente associada aos aspetos biológicos da vida humana, distinção que permite identificar os comportamentos aprendidos e os que não o são (emoções, sensações, etc.); (ii) a expressão *“subjective elements”* refere-se a alguns daqueles que poderemos considerar componentes da cultura (como veremos mais à frente), tais como valores, crenças, atitudes, comportamentos, entre outros, que prevalecem na ordem social; (iii) a chamada de atenção para a importância da linguagem como sistema simbólico que permite que a cultura seja transmitida e simultaneamente partilhada. Tal significará que *“a collection of people has established not only a set of symbols, but rules for using those symbols”* (SAMOVAR et al., 2013: 39). O próximo passo será agora estabelecer aquelas que consideramos ser as principais funções da cultura, ainda que, no fundo, as respostas que apresentamos possam não ser de todo surpreendentes.

Por um lado, e desde os vários milénios de evolução humana, a função primordial da cultura é, para muitos autores, o de tornar a vida menos problemática, proporcionando às pessoas as ferramentas para que se possam adaptar aos diversos contextos – no fundo, tornar tudo mais fácil. Segundo SOWELL (2009: 430), *“cultures exist to serve the vital, practical requirements of human life—to structure a society so as to perpetuate the species, to pass on the hard-learned knowledge and experience of generations past and centuries past to the young and inexperienced in order to spare the next generation the costly and dangerous process of learning everything all over again from scratch through trial and error—including fatal errors”*. Por outro lado, e talvez uma das mais enraizadas funções da cultura, é a sua capacidade de permitir que os indivíduos consigam prever aquilo que os rodeia, assim como lhes dar todas as orientações sobre como reagir a cada acontecimento e as consequências dessa reação. Importante é o facto de, ainda que haja desvios a essas orientações ou normas, as pessoas terem consciência e conhecimento daquilo que a cultura a que pertencem delas espera. Contudo, e uma vez que já nos referimos a alguns

elementos da cultura, debruçamo-nos seguidamente sobre os principais (ou aqueles que maior pertinência adquirem para esta reflexão), ainda que de forma breve. Esse esforço permitir-nos-á alargar de forma indubitável o alcance desta conceptualização.

### 2.3.2. Os elementos da cultura

Se por um lado assumimos que todas as culturas partilham um conjunto de perceções e comportamentos comuns, os elementos que apresentamos seguidamente permitem-nos também assumir que, pela sua influência, as culturas se podem distinguir umas das outras. Não sendo os únicos a ter em conta, são no entanto estes cinco que mais nos interessam, como referimos.

**Religião:** um dos mais importantes elementos da cultura, a religião assumiu ao longo da História um papel preponderante na configuração das culturas e das sociedades, desde logo porque tem auxiliado o ser humano a entender aquilo que o rodeia, o universo, os fenómenos naturais, a morte, e a própria vida em sociedade. Mais, a influência da religião tem muitas vezes contribuído para a construção da própria cultura, dada a sua multifuncionalidade – desde o controlo social, a resolução de conflitos, a solidariedade, a explicação do inexplicável, suporte emocional, citando apenas alguns. Os autores vão mais longe, afirmando que *“in many ways religion is like culture itself, since it provides the followers of the faith with a set of values, beliefs, and even guidelines for specific behaviors”* (SAMOVAR et al., 2013: 40). Estas mencionadas orientações (*guidelines*) têm por sua vez um impacto mais ou menos consciente em tudo, desde as práticas de negócio, à política, ao comportamento individual. No fundo, o carácter multidimensional e multifuncional da religião torna-a fundamental para o entendimento da cultura; a compreensão da visão do universo e da forma como este opera, bem como o papel dos indivíduos nesse processo, é uma etapa fundamental para a compreensão da cultura.

**História:** é crença partilhada pela grande parte das culturas de que a história encerra as lições do passado para a vida no presente. Este pressuposto alude também ao facto de a história, ao proporcionar uma ideia de passado comum, reforça a própria ideia de grupo, ou se quisermos, a identidade e a coesão social. Aquilo que no fundo é transmitido de forma geracional – as histórias do passado - vai também reforçar a perceção de pertença e de obediência, os valores e regras de comportamento. A função da história é também a de assinalar para os membros da cultura aquilo que é considerado importante, isto é, os conjuntos de mensagens que se destinam às gerações vindouras, mensagens que são por isso únicas e próprias de cada cultura. Ao ligar o passado com o presente, a história é também um bom indicador do futuro das culturas, logo, um elemento fundamental para o seu estudo.

**Valores:** outro elemento fundamental da cultura, e um dos mais amplamente estudados pelos teóricos, o papel dos valores é vital para os estudos culturais. Como referem BAILEY e PEOPLES (2011: 26), *“values are critical to the maintenance of culture as a whole because they represent the qualities that people believe are essential to continuing their way of life. It is useful to think of values as providing the ultimate standards that people believe must be upheld under practically all circumstances”*. É função dos valores orientar as pessoas no sentido da percepção daquilo que são as expectativas que sobre elas recaem: desde os comportamentos desejáveis, a bondade, a beleza. No fundo, os valores estabelecem as regras sobre como se deve comportar. Em última análise, torna-se aqui relevante para esta reflexão sobre comunicação intercultural a noção de que indivíduos oriundos de culturas diferentes exibem padrões de comportamentos distintos nas mesmas circunstâncias.

**Organizações sociais:** características de todas as culturas, as organizações sociais (também referidas como sistemas sociais ou estruturas sociais) representam as várias unidades sociais dentro de cada cultura. A família, o governo, as escolas, as corporações, as tribos, entre outras, são instituições que se caracterizam pela sua necessidade (e realidade) de interdependência (SAMOVAR et al., 2013: 42). O mesmo é dizer que a necessidade de dependermos dos outros para a vida social – ou para a sobrevivência, se preferirmos – implica que as interações interpessoais tenham de estar sujeitas a regras aprendidas e seguidas pelos membros destas instituições ou organizações. Por outro lado, estes sistemas sociais estabelecem redes de comunicação e regulam as normas de conduta pessoal, familiar e social. Nessa medida, podemos também inferir que acabam por reforçar a coesão dos grupos e facilitam a satisfação das necessidades básicas dos seus membros. No entanto, e independentemente disso, o funcionamento dessas estruturas e as normas que elas estabelecem são únicos em cada cultura.

**Linguagem:** constitui outro dos principais elementos da cultura e é comum a todas as culturas, sendo elemento fundamental para o funcionamento destas. Para SAMOVAR et al. (2013: 42) *“language and culture are connected in a number of ways. Whether they are English, Swahili, Chinese, or French, most words, how they are used, the meanings assigned, the grammar employed, and the syntax bear the identification marks of a specific culture”*. Uma vez que a socialização das crianças depende intrinsecamente da linguagem, tal coloca a linguagem no papel de transmissor cultural entre gerações. Mais, o papel da linguagem no âmbito da cultura sublinha-se pela sua capacidade de materializar a relação dos indivíduos com aquilo que os rodeia: o ambiente natural, a vida familiar, as organizações políticas, a visão do mundo, etc. (SAMOVAR et al., 2013: 42). Nesse sentido, a linguagem está na base de toda a vida humana.

### **2.3.3. Características da cultura**

Ainda que consideremos as diferenças entre culturas como as mais pertinentes para esta reflexão, a revisão daquilo que é tipicamente comum a todas as culturas não é menos relevante. Isto porque, ao percebermos, ainda que em linhas gerais, aquelas que consideramos ser as principais características partilhadas pelas culturas, estaremos em certa medida a reforçar as considerações que apresentamos anteriormente a propósito das suas funções. Por outro lado, tal permitir-nos-á também perceber que cultura e comunicação se tornam ainda mais indissociáveis. Propomo-nos nesse sentido a explorar de forma breve as principais características da cultura que são para SAMOVAR et al. assinaláveis.

#### **A cultura é aprendida**

O princípio de que cada cultura não é inata, mas sim aprendida, serve-nos como ponto de partida para assumir que, primeiramente, são os primeiros contactos com a cultura que permitem que um recém-nascido comece a crescer e a desenvolver-se, interiorizando significados e atribuindo sentido aquilo que o rodeia. Este processo subjacente de aprendizagem é tomado pelos autores num duplo sentido: (i) a aprendizagem informal, caracterizada por ocorrer por via da interação com os outros e pela via da imitação; (ii) a aprendizagem formal, mais estruturada pela cultura, cabe às várias instituições que a integram (escolas, igrejas, etc.) (SAMOVAR et al., 2013: 43-44). Esta distinção nem sempre constitui um exercício fácil: a cultura influencia-nos desde que nascemos. Mais, a consciência desta aprendizagem nem sempre existe, visto que em muitos casos a aprendizagem cultural ocorre ao nível subconsciente. Nesse sentido, assumimos que a aprendizagem da cultura utiliza diversas formas de comunicação e recorre igualmente a diferentes fontes de informação. Não será por isso estranha a ideia de que alguns desses meios constituam, por exemplo, os provérbios, contos populares, lendas, mitos, arte e os meios de comunicação de massa. Não abordaremos aqui as particularidades e idiosincrasias de cada um – as formas de transmissão cultural e a influência de cada um é distinta – mas acreditamos que, mencionando-os, contribuímos para uma noção clara de que o carácter de aprendizagem da cultura é complexo e o seu estudo essencial para qualquer reflexão que, à parte desta, pretenda aprofundar as questões relacionadas com as formas de receção e interiorização da cultura.

#### **A cultura é transmitida de geração em geração**

Esta ideia parece-nos agora óbvia. Assinalamos por isso ser vital, para a sobrevivência das culturas, que lhe sejam assegurados não apenas os mecanismos de partilha, mas também os de transmissão para as gerações vindouras. Nesse sentido, o passado é trazido e transformado em

presente ao mesmo tempo que o futuro é, de certa forma, prefigurado. Esta ideia adquire contornos mais fortes se falarmos, por exemplo, dos valores que para cada cultura são considerados primordiais e norteadores da própria identidade. A cultura torna-se por isso herança que se recebe primeiro, que se cuida e que se transmite. Podemos ilustrar esta ideia como se tratasse de um rio que vem correndo, recebe inúmeros afluentes e continua a fluir rumo ao que virá. Tal é o percurso da cultura que vem do passado, vai tomando contacto com os seus membros e continua rumo ao futuro. É contudo a comunicação que assegura que a cultura constitua um processo contínuo, uma vez que é pela comunicação que os hábitos, valores, princípios e atitudes são formulados e partilhados entre os membros da cultura (SAMOVAR et al., 2013: 53).

### **A cultura é baseada em símbolos**

Este pressuposto, com raízes no de que a cultura é transmitida de forma geracional, refere-se ao facto de que os símbolos constituem um forte elemento característico das culturas. Primeiro porque se assume que é através dos símbolos que se aproximam pessoas que poderiam não ser parte de um grupo unificado (SAMOVAR et al., 2013: 53). Por outro lado, a interação social seria (ainda) mais difícil se os indivíduos não considerassem que certos tipos de comportamentos possuem de facto determinados significados. Isto porque, assim como vamos aprendendo as normas e valores enquanto crescemos, também tomamos contacto com os significados que as pessoas da nossa cultura associam aos símbolos (SAMOVAR et al., 2013: 53). Referem também os autores que *“the portability of symbols allows people to package, store, and transmit them. The mind, books, pictures, films, computer memory chips, and videos enable a culture to preserve what it deems important and worthy of transmission. This makes each individual, regardless of his or her generation, heir to a massive repository of information that has been gathered and maintained in anticipation of his or her entry into the culture”* (SAMOVAR et al., 2013: 53). Se, no entanto, os símbolos culturais podem assumir formas diversas – tais como gestos, vestuário, objetos, bandeiras, ícones religiosos, entre outros – são contudo as palavras, escritas ou faladas, que mais são usadas para materializar objetos ou pensamentos. É a linguagem que nos permite partilhar os pensamentos, os saberes e experiências que se vão acumulando ao longo da História. SAMOVAR et al. citam a propósito, e oportunamente, BATES e PLOG: *“Language thus enables people to communicate what they would do if such-and-such happened, to organize their experiences into abstract categories (“a happy occasion,” for instance, or an “evil omen”), and to express thoughts never spoken before. Morality, religion, philosophy, literature, science, economics, technology, and numerous other areas of human knowledge and belief—along with the ability to learn about and manipulate them— all depend on this type of higher-level*

*communication*” (SAMOVAR et al., 2013: 54).

### **A cultura é dinâmica**

Como mencionámos anteriormente, as culturas não existem no vazio e, como vão recebendo de forma constante o contributo de inúmeros afluentes, estão sempre sujeitas a mudança. Essas mudanças podem demorar séculos, décadas ou anos a acontecer. Assim como podem ocorrer em intervalos de tempo mais curtos. Não é de estranhar que mesmo durante o período de vida de uma pessoa as cultura parecem mudar significativamente. Claro que não falamos aqui apenas das mudanças mais óbvias – como a moda, a música, a arte em geral – mas também, e sobretudo, das mudanças trazidas pela inovação e transformação tecnológica e pela globalização. À força da tecnologia e da globalização acrescentamos também mudanças significativas na percepção do mundo e dos indivíduos – os direitos humanos, por exemplo. No entanto, e apesar de nem todas as culturas sofrerem mudanças no mesmo sentido, ou em igual grau, seja pelo isolamento ou pela sua própria concepção, todas as culturas foram e são sujeitas à mudança desde que os primeiros caçadores-recolectores se moviam de um lado para o outro (SAMOVAR et al., 2013: 54). Contudo, acreditamos ser consenso geral que as mudanças nunca, em qualquer momento da História, ocorreram de forma tão intensa, acelerada e abrangente como durante o século passado e o início do século XXI. Estas mudanças podem ser explicadas por diversos fatores (e por vários domínios teóricos) tais como a ascensão do capitalismo, o aumento populacional global, os movimentos migratórios e a evolução e proliferação das tecnologias da informação. Apesar disso, e seja em maior ou menor grau, a mudança cultural é inevitável: *“cultures, more than ever before, are subject to fluctuations and seldom remain constant”* (SAMOVAR et al., 2013: 54). Pertinente para a nossa reflexão é no entanto esta mesma questão de mudança cultural. Por um lado, as mudanças que ocorrem ao nível da cultura nem sempre são bem recebidas – recordemos, por exemplo, a dificuldade de muitos países em adotarem os direitos humanos, ou de forma mais específica, os direitos das mulheres, homossexuais, entre outros, ou ainda outros princípios relacionados com o ambiente, a religião, etc.); mais, o facto de não serem muitas vezes bem-vindos, e o eventual choque causado por essa não-aceitação ou incompreensão, pode em muitos casos estar na origem de conflitos de ordem e gravidade diversa. Em segundo lugar, e como as culturas lutam pela sua sobrevivência têm a tendência de, quando em contacto com elementos externos, adotar aqueles que maior compatibilidade possuem com os valores e princípios da própria cultura, ou então aqueles mais passíveis de ser modificados ou adaptados sem causar grandes perturbações (SAMOVAR et al., 2013: 55). Resta-nos ainda clarificar a ideia que, mesmo que as culturas estejam sempre sujeitas à mudança e esta seja inevitável, a estrutura



base da cultura é menos passível de ser modificada, isto é, as mudanças têm tendência para ocorrer nas camadas mais superficiais da cultura (a cultura popular, a moda, hábitos de consumo e de habitação, por exemplo) e o seu alcance vai diminuindo conforme vai incidindo nos níveis mais profundos da estrutura da cultura ou das suas raízes, se preferirmos. *“However, values and behaviors associated with such things as ethics and morals, definitions of the role of government, the importance of family and the past, religious practices, the pace of life, folklore, and attitudes toward gender and age are so deeply embedded in a culture that they persist generation after generation”* (SAMOVAR et al., 2013: 55). Nesse sentido, podemos também assumir que grande parte das mudanças, por ocorrerem a níveis menos profundos da cultura, não modificam as culturas em si de forma tão imediata ou aparentemente linear como poderíamos depreender. As grandes mudanças das culturas ocorrem abaixo da superfície, tal como num iceberg, e a sua manifestação requer tempo considerável.

### **A cultura é um sistema integrado**

O facto de termos vindo a refletir sobre cultura de uma forma compartimentada não nos pode impedir de conceber a cultura como um todo. As características da linguagem, e as de uma certa lógica, tem-nos levado examinar diversos aspetos da cultura correndo o risco de negligenciarmos o facto de a mínima alteração de uma pequena parte da cultura afetar todas as outras. A interdependência, em maior ou menor grau, de todas as partes da cultura configura-a como um sistema integrado, como um todo tal como é. No sentido de melhor ilustrar estes pressupostos, citamos dois exemplos de SAMOVAR et al. (2013: 55): *“values regarding materialism stem from a variety of sources (history, family, and religion) and can influence family size, work ethic, use of time, and spiritual pursuits”*; *“Modes of communication brought about by digital technology and the Internet have produced and influenced issues concerning privacy, language, and the use of face-to-face communication”*.

Tendo finalmente considerado a grande maioria dos aspetos conceptuais referentes à cultura, podemos concluir o seguinte: (i) a cultura e comunicação estão tão interligadas que facilmente assumimos que cultura é comunicação e o inverso; (ii) a cultura é, no fundo, um conjunto de elementos objetivos e subjetivos de construção humana que facilitou a sobrevivência no passado e resultou na satisfação das necessidades dos seus membros e tornou-se partilhada entre aqueles cuja comunicação com os outros assentou numa língua comum, num espaço e num tempo também comuns; (iii) a cultura reduz a confusão entre indivíduos e permite-lhes prever o que esperar da vida, ao dotar-lhes de informações sobre a própria vida; (iv) a cultura é constituída

por elementos como a religião, a história, os valores, as organizações sociais e a língua; (v) a cultura é aprendida e transmitida geracionalmente, baseia-se em símbolos e é um sistema integrado e dinâmico.

Acreditamos ser agora oportuno retomar as nossas considerações iniciais sobre a comunicação intercultural. Tendo analisado a formulação de SAMOVAR et al. (2013) sobre o conceito de comunicação intercultural, bem como as linhas gerais da sua conceptualização da comunicação e da cultura, focamo-nos numa parte fundamental implícita nesse contributo: a das diferenças culturais, ou melhor, a das diferenças ao nível das perceções culturais e dos sistemas simbólicos passíveis de influenciar o ato da comunicação. É com a preocupação de explorar estas questões que iniciamos a próxima parte da nossa reflexão: a dos valores culturais e a forma como orientam os comportamentos e baseiam, em grande medida, as diferenças culturais. Tal incursão, ainda que breve, nalguns dos contributos traduzidos por alguns investigadores a este domínio, ajudar-nos-á, em momento final, a perceber algumas considerações sobre a influência da cultura em contexto, focando de forma tão aproximada quanto possível, os aspetos daqueles que mais se aproximam à realidade do trabalho em que o Estágio foi desenvolvido.

### **3. Das diferenças culturais**

É tipicamente partilhado por diversos autores que o estudo das diferenças culturais está intrinsecamente alicerçado no estudo dos valores culturais. Ou, formulado de uma outra forma, tendo nós abordado as questões relacionadas com as componentes da cultura e da comunicação, explicitando as formas como a cultura é adquirida e identificado os principais fatores que, no fundo, contribuem para a forma como vemos o mundo, falta-nos assinalar o papel da cultura como orientadora da nossa vida quotidiana.

Se, por um lado, assumimos a família, a história, a religião e a identidade cultural como fortes influenciadores das nossas decisões no que toca ao que pensar e como agir, a forma como reagimos aos acontecimentos depende estreitamente da forma como vemos e interpretamos o mundo, o que nos leva, por conseguinte, à questão dos valores culturais. Como referimos em momentos anteriores, aquilo que consideramos importante é tipicamente fruto dos valores que assimilámos durante a infância e são esses valores que vão estar na génese dos nossos comportamentos. Ou seja: *“a preference for individual freedom, such as in the United States, over collective social stability, such as in China, is normally based on cultural values. Is there one God or many? Is it acceptable to burn the American flag? Would you eat whale meat? The attitude*

*you hold about an opinion, a moral issue, some question of ethics, a proposed course of action, or how to behave in a particular context is strongly influenced by cultural values, and your values can conflict with those from another culture”* (SAMOVAR et al., 2013: 172).

A capacidade de reconhecer e gerir este tipo de conflitos desempenha um papel fulcral para o sucesso das interações ao nível da comunicação intercultural. Nesse sentido, e seguindo a lógica de SAMOVAR et al. (2013), examinaremos seguidamente e de forma abreviada as questões relacionadas com (i) a perceção; (ii) os valores; e (iii) os diferentes padrões (ou dimensões) dos valores culturais.

### **3.1. Sobre a perceção**

Ao partilharmos a assunção de que *a perceção pode ser definida como o processo através do qual as pessoas convertem eventos externos e experiências em conhecimento interno com sentido [ou significado]* (SAMOVAR et al., 2013: 211), não é com dificuldade que inferimos que a cultura desempenha uma importante função nesse processo: *“A simple illustration of culture’s influence on perception is what you see when looking at the moon. Most native born Americans will visualize a human face, but many American Indians, as well as Japanese, perceive a rabbit; the Chinese claim to see a lady fleeing her husband; and Samoans report a woman weaving”* (SAMOVAR et al., 2013: 173). Na origem de todas estas diferenças reside, portanto, a perceção, isto é, as diferentes formas de ver o mundo que as diversas culturas providenciaram aos seus membros. A perceção é então o mecanismo primário pelo qual desenvolvemos a nossa visão do mundo, a forma como atribuímos sentido a nosso mundo físico e social – no fundo, é a forma como construímos a realidade: *“perceptions give meaning to external forces by allowing you to interpret, categorize, and organize the stimuli you choose to monitor”* (SAMOVAR et al., 2013: 173). Embora, como referem os autores, a dimensão física seja uma importante fase da perceção, são os aspetos psicológicos da perceção que mais nos interessam para o estudo da comunicação intercultural (SAMOVAR et al., 2013: 173). Como aludimos em momentos anteriores, a exposição de um conjunto alargado de pessoas a experiências similares, a cultura acaba por gerar significados e comportamentos similares, sem que isso signifique, no entanto, que todas as pessoas numa determinada cultura vejam as coisas exatamente da mesma maneira. De SAMOVAR et al. (2013) referimos aqui dois exemplos que ilustram esta interação entre cultura e comunicação; no caso do primeiro, por se articular com um dos trabalhos que citamos no início

da nossa incursão refletiva relativo a algumas diferenças culturais EUA/UE-Japão; no caso do segundo exemplo, por se referir a uma particularidade cultural africana referente ao modo como a idade é aí percebida:

- (i) “*As is well known, Americans and most Europeans prize frankness, detailed presentations, and lively debate based on facts as well as assumptions. In contrast, for more than a thousand years the Japanese were programmed to speak publicly only in tatemae [emphasizing social expectations] terms, and reveal their honne (real thoughts) only in private settings*” (SAMOVAR et al., 2013: 173 apud DE MENTE, 2005: 131). Daqui poderemos facilmente inferir que um americano culturalmente desinformado poderá perceber um japonês típico como *evasivo* ou *ambíguo*.
- (ii) [In Africa] “*It is believed that the older one gets, the wiser one becomes—life has seasoned the individual with varied experiences. Hence, in Africa age is an asset. The older the person, the more respect the person receives from the community, and especially from the young*” (SAMOVAR et al., 2013: 173 apud HARRIS e MORAN, 1996: 274).

Neste sentido, torna-se claro a partir dos exemplos que a cultura influencia a realidade subjetiva de cada um e que existem ligações diretas entre cultura, percepção e comportamento (SAMOVAR et al., 2013: 174). Contudo, e antes de finalizarmos esta abordagem da percepção, referimo-nos a cinco características atribuídas à percepção por ALDER e GUNDERSON (2008:73). Segundo os autores, a percepção é:

- (i) *seletiva*, porque nos focamos em informação selecionada e filtramos-la do conjunto infindável de estímulos em competição pela atenção;
- (ii) *aprendida*, porque as experiências de vida ensinam-nos a ver o mundo de determinadas formas;
- (iii) *culturalmente determinada*, porque o significado da maioria das nossas experiências é-nos dado pela cultura;
- (iv) *consistente*, porque, uma vez que percebemos algo de uma determinada maneira, essa interpretação tipicamente não se altera;
- (v) *imprecisa*, porque vemos o mundo através de uma lente subjetiva fortemente influenciada pela cultura, valores e experiências pessoais, a qual nos leva geralmente aquilo que queremos ver.

### 3.2. Sobre valores

Não querendo alongar aqui as nossas considerações, assumimos já que *aquilo em que acreditamos torna-se a fundação dos nossos valores* (SAMOVAR et al., 2013: 174). Traduzindo de uma outra forma, aquilo que consideramos desejável para nós e para a sociedade em que vivemos resulta dos nossos valores, e são esses valores subjetivos determinados pela cultura que vão determinar a forma como vivemos e como consideramos que, muitas vezes, os outros também devem viver.

No entanto, os valores não possuem apenas uma dimensão individual, também são próprios do domínio coletivo. No fundo, os valores sublinham as qualidades e ações que as pessoas consideram necessárias e vitais para sustentar a sua cultura, estabelecendo os padrões para a sua manutenção: *“the significance of values is that they inform members of a culture as to what is considered right and wrong, good and bad, correct and incorrect, appropriate and inappropriate, in almost every context of human endeavor”* (SAMOVAR et al., 2013: 174).

Como referimos anteriormente, os nossos valores, tais como os outros aspetos relevantes da cultura, são recebidos através de uma variedade de fontes – família, história, provérbios, *media*, escola, igreja, estado, entre outros – e por isso possuem uma base ampla, são duradouros e relativamente estáveis. Quando ativado, o sistema de valores cultural estabelece os modos de comportamento normativos expectáveis para os membros da cultura e institui os critérios a aplicar no julgamento da conduta das pessoas (SAMOVAR et al., 2013: 175). As questões problemáticas surgem, no entanto, quando esses critérios são aplicados a membros de outras culturas com diferentes sistemas de valores, do que frequente e tipicamente resultam desentendimentos e, não menos frequente, conflitos.

### 3.3. Sobre padrões culturais

*“People and cultures are extremely complex. To help reduce this complexity, the expression cultural patterns, sometimes called value orientations, is used as an umbrella term to collectively talk about values, beliefs, and other orientations that characterize the dominant group within a culture”* (SAMOVAR et al., 2013: 175)

Partindo desta aceção, assumimos aqui que *padrões culturais* se refere às crenças, valores, atitudes e comportamentos com base cultural que são partilhados pelos membros de uma

determinada cultura. Estes padrões compreendem as condições que contribuem para a percepção que um grupo social tem do mundo e de como viver nesse mundo. Os padrões culturais encontram a sua utilidade no estudo da comunicação intercultural, uma vez que proporcionam uma estrutura sistemática que ajuda a identificar e a examinar os valores recorrentes (SAMOVAR et al., 2013: 175). Porém, e antes de abordarmos alguns contributos para a discussão dos padrões culturais, os autores fazem quatro ressalvas a ter em conta em situações onde possamos usar os padrões culturais para ajudar a melhor compreender as várias ideias e atividades de outras culturas:

- (i) *os indivíduos são mais do que a sua cultura*: como já abordamos noutros momentos, os valores dominantes de uma cultura podem não ser partilhados por todos os indivíduos dessa cultura. Fatores como a idade, educação, género, nível de rendimento, experiências pessoais, entre outros, influenciam de forma indubitável a forma como vemos o mundo. Nesse sentido, e porque as pessoas são mais do que a sua própria cultura, torna-se um risco a tarefa de tentar delinear características nacionais ou padrões culturais típicos, dada a heterogeneidade da maioria das sociedades. Por esse motivo, os padrões culturais utilizados para caracterizar um país como um todo devem ser *apenas* aplicados aos membros da cultura dominante dessa nação, no limite;
- (ii) *os padrões culturais estão integrados*: os padrões culturais não operam em isolamento; estão profundamente interligados e integrados, ou seja, agem *em concerto*. O mesmo é dizer que se assumimos que uma sociedade atribui um determinado valor a uma dado acontecimento, há outros valores associados que agem para a tomada de decisão;
- (iii) *os padrões culturais são dinâmicos*: os valores evoluem e originam mudanças culturais – tal concluímos da mera revisão histórica: “*as globalization creates a more interconnected world, people become aware of different values. The unrest that swept many of the Arab speaking nations in early 2011 was in part a result of young people who embraced freedom, independence, and democracy—values significantly at odds with those held by the authoritarian elites*” (SAMOVAR et al., 2013: 176). Ainda que reconheçamos a natureza dinâmica dos sistemas de valores e da própria cultura, convém lembrar que as estruturas profundas da cultura são sempre resistentes à mudança e apenas evoluem lentamente;
- (iv) *os padrões culturais podem ser contraditórios*: não é raro encontrarmos valores contraditórios numa mesma cultura: “*a frequent refrain in the United States is “all*

*people are created equal,” but racial prejudice toward minorities and violence directed against gays continues”* (SAMOVAR et al., 2013: 176). Poderíamos ainda acrescentar outros domínios contraditórios tais como o aborto, o casamento *gay*, o uso de ícones e práticas religiosas nas escolas, entre outros, que originam valores contraditórios mesmo nas sociedades que tipicamente associamos a um carácter mais *liberal*, por exemplo. Importante é o facto de este tipo de contradições estarem presentes em todas as culturas: *“the Bible advocates helping others and the Koran teaches brotherhood among all people. Yet, in both America and in many Muslim nations, some segments of the population are very rich and others are extremely poor”* (SAMOVAR et al., 2013: 176).

Certo é que, mesmo com as advertências acima citadas, o estudo dos padrões culturais é extremamente relevante para uma melhor compreensão dos comportamentos em contextos multiculturais (entre outros). No entanto, e sobretudo em contextos deste tipo, é fulcral a consideração desse indivíduo como portador ou não dos traços gerais atribuídos a essa cultura.

### **3.4. Tipos de padrões culturais**

Há um conjunto de diversas tipologias aplicadas aos padrões culturais que tem sido compiladas por académicos oriundos de diversas disciplinas e, na maioria dos casos, o objetivo foi o de discernir padrões passíveis de ajudar a identificar e compreender valores culturais dissimilares (SAMOVAR et al., 2013: 176). Óbvio é que todos apresentam limitações – como aliás qualquer perspectiva teórica – sem no entanto deixarem de possuir méritos próprios. Nesse sentido, enunciamos aqueles que, para SAMOVAR et al. (2013), constituem os mais significativos e recorrentes nos estudos de comunicação intercultural. Não pretendemos nós explorar extensivamente as particularidades de cada um; no entanto, tentaremos traduzir, em linhas gerais e de forma o mais clara possível, os seus contributos para uma reflexão alargada para além da nossa.

- (i) *“Values Americans Live By”* de Kohls: de acordo com Kohls, os padrões culturais dominantes nos EUA incluem *controlo pessoal sobre o ambiente, mudança, tempo e o seu controlo, igualdade, individualismo/privacidade, auto-ajuda, competição, orientação para o futuro, orientação ação/trabalho, informalidade,*

*frontalidade/recetividade/honestidade, pragmatismo/eficiência e materialismo/consumismo;*

- (ii) “*Value Dimensions*” de Hofstede: uma das taxonomias mais significativas para o estudo da diversidade e das diferenças dos padrões culturais e que explica os diferenciais de percepção e comunicação, propondo seis níveis de análise: (1) individualismo/coletivismo, (2) *evasão* face à incerteza, (3) distância ao poder, (4) masculinidade/feminilidade, (5) orientação para longo/curto-prazo e (7) indulgência/contenção;
- (iii) “*Monumentalism versus Flexhumility*” de Minkov: identificou outra dimensão cultural – *monumentalism versus flexhumility* – e estabeleceu *rankings* para 57 nações e províncias;
- (iv) “*Value Orientations*” de Kluckhohn e Strodtbeck; modelo que inclui (1) natureza humana, (2) percepção da natureza, (3) tempo, (4) atividade e (5) relações como níveis de análise;
- (v) O “*GLOBE Study*”: examinou os valores pessoais e institucionalizados de 61 sociedades com recursos às dimensões culturais de Hofstede e de Kluckhohn e Strodtbeck, sendo que para algumas dimensões, o estudo encontrou diferenças entre valores pessoais e institucionalizados – no final, foram construídos 10 grupos sociais e recorreu-se a procedimentos estatísticos para averiguar quer as similaridades quer as diferenças entre esses grupos;
- (vi) “*High-Context and Low-Context Orientations*” de Hall: descreve o grau – alto-contexto ou baixo-contexto – de dependência dos indivíduos em informação internalizada;
- (vii) “*Face and Facework*” de Ting-Toomey: toma os conceitos sociológicos de *face* e *facework* e assume-os como passíveis de assumir formas diversas e ser valorados de forma diferente pelas culturas.

Feitas estas referências, e ainda que não tenhamos explorado a fundo cada uma delas – tal escapa aos limites que tecemos à nossa exploração, acreditando porém que a consideração destes contributos é, em maior ou menor grau, essencial para um estudo a fundo da multiculturalidade – referimo-nos agora, e como remate a esta parte, à relação entre os padrões culturais e a comunicação. Isto porque podemos agora assumir que os padrões culturais ocupam uma posição cimeira no campo da comunicação intercultural. Com a referência aos contributos evocados



anteriormente, acreditamos ter auxiliado uma qualquer tentativa de compreensão e antevisão de vários comportamentos comunicativos que podem eventualmente surgir em contextos de interações entre culturas. Como ilustração sumária da influência da maioria dos padrões culturais e a sua influência no comportamento e na comunicação apresentamos a seguinte tabela com base na sugerida por SAMOVAR et al. (2013: 210):

**Tabela 4 – A influência dos padrões culturais**

<b>PADRÕES CULTURAIS</b>	
<i>Individualismo vs. Coletivismo</i>	
<b>Individualismo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O foco está no indivíduo e na autopromoção</li> <li>• Independência</li> <li>• A tarefa domina a relação</li> <li>• Obediência social através do sentimento de culpa</li> </ul>	<b>Coletivismo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O foco está no grupo/afiliações e na autocritica</li> <li>• Interdependência</li> <li>• A relação domina a tarefa</li> <li>• Obediência social através do sentimento de vergonha</li> </ul>
<i>[Distância ao poder] Igualitária vs. Hierárquica</i>	
<b>Igualitária</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações horizontais</li> <li>• Subordinados consultados</li> <li>• Igualdade expectável</li> </ul>	<b>Hierárquica</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações verticais</li> <li>• Subordinados informados</li> <li>• Desigualdade aceite</li> </ul>
<i>Evitar da Incerteza – Baixo vs. Alto</i>	
<b>Baixo Evitar da Incerteza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança normal e positiva</li> <li>• Poucos protocolos de comportamento</li> <li>• Maior diversidade cultural</li> </ul>	<b>Alto Evitar da Incerteza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança conflituosa e preterida</li> <li>• Muitos protocolos de comportamento</li> <li>• Menor diversidade cultural</li> </ul>
<i>[Uso de tempo] Monocrónico vs. Policrónico</i>	
<b>Monocrónico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo linear e segmentado</li> <li>• Foco numa única tarefa</li> <li>• Adesão a planificações (de tempo)</li> </ul>	<b>Policrónico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo flexível</li> <li>• Foco em múltiplas tarefas</li> <li>• Fraca adesão a planificações (de tempo)</li> </ul>
<i>Baixo vs. Alto Contexto de Comunicação</i>	
<b>Baixo Contexto (direto)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Significado reside na mensagem verbal</li> <li>• Baixa importância da comunicação não-verbal</li> <li>• Silêncio é evitado</li> </ul>	<b>Alto Contexto (indireto)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Significado pode derivar do contexto</li> <li>• Alta importância da comunicação não-verbal</li> <li>• Silêncio é normal</li> </ul>
<i>Baixa vs. Alta Preocupação com a Face</i>	
<b>Baixa preocupação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflito/desacordo é construtivo</li> <li>• Preocupação com a <i>auto-face</i></li> </ul>	<b>Alta preocupação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflito/desacordo é ameaçador</li> <li>• Preocupação com a <i>face mútua/a face dos outros</i></li> </ul>

**FONTE: SAMOVAR et al, 2013:210**

#### **4. A influência da cultura em contextos de comunicação**

Em momentos anteriores da nossa reflexão fomos assumindo que a comunicação é contextual, no sentido em que não ocorre num vazio ou, se preferirmos, um vazio social. Certo é que as interações humanas são profundamente influenciadas, em maior ou menor grau, pelas configurações culturais, sociais e físicas nas quais ocorrem. Ora, são essas configurações que tomamos por contextos de comunicação.

Como a interação social não é nem arbitrária nem desordenada, mas antes padronizada por rituais de interação que especificam formas normativas de falar e comportar em situações sociais específicas - tais como reuniões de negócios, festas ou eventos desportivos, por exemplo, quando as regras de comunicação são partilhadas vão configurar e orquestrar a interação social de acordo com essas normas e é desta forma fluída que a comunicação ocorre (SAMOVAR et al., 2013: 308). Por outro lado, quando as regras de comunicação não são partilhadas, ou se os interlocutores resistem a essas regras, a comunicação tipicamente cessa.

Tal perigo está inerente à comunicação intercultural, bem como outros que dele decorrem (desentendimento ou mesmo conflitos), onde essas regras normalmente divergem. A cultura ajuda portanto a determinar os comportamentos comunicativos adequados a inúmeros contextos (sociais e físicos), prescrevendo para o efeito determinadas regras. São essas regras que vão atribuir uma dimensão de eficácia à própria comunicação com os outros. É também por estarem integradas na nossa personalidade que nem sempre pensamos conscientemente nessas regras quando as usamos (SAMOVAR et al., 2013: 309).

Nesse sentido, e como já avançámos, quando em situações de comunicação intercultural, esta realidade tem tendência a ser diferente, uma vez que os interlocutores podem não agir de acordo com os mesmos conjuntos de regras. De facto, as regras de comunicação demonstram um forte carácter de diversidade cultural. A consciência dessas diferenças é, portanto, crucial; caso contrário, podem surgir inúmeras surpresas indesejadas. Pretendemos por isso abordar na nossa reflexão alguns contextos relevantes onde tipicamente ocorrem situações de comunicação intercultural, tendo também presentes o relato daquele que foi o próprio contexto do Estágio. Porém, e antes de abordarmos o contexto multicultural dos negócios, da negociação intercultural e das empresas e organizações multinacionais, atentemos a algumas assunções básicas que, na opinião de SAMOVAR et al., referindo-se à comunicação humana, se aplicam diretamente ao contexto:

(i) **a comunicação é governada por regras:** as pessoas esperam, conscientemente e inconscientemente, que as suas interações sigam regras apropriadas e culturalmente determinadas, regras que informam as partes sobre o comportamento apropriado para cada situação específica; dito de outra forma, as regras de comunicação agem como linhas de orientação quer para as nossas ações quer para as ações dos outros. Acrescentam os autores: *“Communication rules govern both verbal and nonverbal behaviors and specify not only what should be said, but also how it should be said. Nonverbal rules [...] apply to touch, facial expressions, eye contact, and paralanguage. Verbal rules govern such things as topic selection, turn taking, voice volume, and the formality of language”* (SAMOVAR et al., 2013: 309). Ainda que outros autores apontem para o facto de também regras que se aplicam as relações pessoais (tais como na amizade ou no conflito), importante é que estas regras culturais, tal como a própria cultura, são aprendidas, subjetivamente integradas e seguidas (SAMOVAR et al., 2013: 309);

(ii) **o contexto ajuda a especificar as regras de comunicação:** tal assunção parece-nos óbvia – em determinados contextos, preferimos determinado tipo de comportamentos (verbais e não-verbais) sobre outros - formas de tratamento, uso de gíria, tipos de vestuário, etc.;

(iii) **as regras de comunicação são culturalmente diversas:** à assunção prevalente de que as regras de comunicação são, em larga medida, determinadas pela cultura, acrescentamos que, embora culturas diferentes possuam contextos sociais similares – reuniões de negócios, salas de aula, etc. – os seus membros aderem frequentemente a diferentes conjuntos de regras quando interagem nesses ambientes. Nesse sentido, e de forma consequente, é perfeitamente observável que conceitos de vestuário, tempo, linguagem, trato e comportamento não-verbal difiram significativamente entre culturas (SAMOVAR et al., 2013: 310). No entanto, e para sermos bem-sucedidos em qualquer que seja o contexto, é fundamental estarmos conscientes das nossas regras culturais e a forma como estas podem diferir das regras do nosso interlocutor.

Consideradas estas advertências, foquemo-nos agora nos aspetos relacionados com o contexto. Ou melhor, nas variáveis da comunicação que tipicamente tendem a manter-se consistentes em qualquer que seja a cultura. Estas são, no fundo, regras gerais e aplicam-se a todas as culturas e a todos os contextos sociais (SAMOVAR et al., 2013: 311). Mencionamos três:

- (i) formalidade e informalidade
- (ii) assertividade e harmonia interpessoal

- (iii) relação com a distância ao poder

#### **4.1. A comunicação intercultural em contexto – exemplos relevantes**

Feitas estas considerações preliminares, resta-nos apresentar e explorar abreviadamente alguns dos contextos onde a influência comunicação intercultural adquire contornos relevantes para a nossa reflexão, que, lembrarmos, parte da própria experiência do estágio, e, até agora, nos tem levado a explorar algumas questões de fundo da comunicação intercultural em contexto.

Partimos, por isso, de alguns exemplos subjacentes a alguns estudos e contributos académicos que mencionamos no início da nossa reflexão – mormente relacionados com a gestão de projetos em ambientes interculturais. Nesse sentido, consideramos agora alguns contextos onde essa realidade pode ser inscrita, e que, por serem mais amplos e poderem compreender outras realidades, consideramos de importância também mais extensível. São esses: (i) o contexto multicultural dos negócios, (ii) o da negociação intercultural e (iii) o das empresas e organizações multinacionais.

##### **O contexto multicultural dos negócios**

Partindo de um estudo de caso que ilustra a dificuldade de desenvolver competências comunicacionais efetivas no contexto dos negócios numa economia globalizada, SAMOVAR et al. inferem que a diversidade entre culturas de negócio leva frequentemente a casos de confusão, desentendimento, interpretações erráticas e falhanço nos esforços comerciais entre culturas (SAMOVAR et al., 2013: 317-318). Nesse sentido, concluem os autores que a cultura determina, no setor em questão, dinâmicas tais como (i) o protocolo, (ii) a gestão, (iii) a liderança, (iv) os processos de tomada de decisão, e, finalmente (v) a negociação e a resolução de conflitos (SAMOVAR et al., 2013: 318).

O protocolo envolve formas cerimoniais, de etiqueta, vestuário e códigos de conduta apropriados. Nesse sentido, compreender e seguir os costumes prevalentes assume elevada importância quando negociamos numa cultura diferente. Embora a informalidade seja comum em muitos países, esta não é uma regra partilhada por todas as culturas. Assumimos seguidamente que o protocolo assenta em duas fases principais:

- (i) **contactos iniciais:** a forma como os contactos iniciais são feitos no âmbito dos negócios internacionais é extremamente importante. Os procedimentos, no entanto, que devem

ser usados estão intimamente ligados à cultura do interlocutor que se pretende abordar e podem, por isso, recorrer a meios diversos – *“the methods used to establish these contacts can range from sending an e-mail, to placing an unsolicited telephone call, to writing a formal letter requesting a meeting, to using a “go-between” or emissary to obtain your appointment”* (SAMOVAR et al., 2013: 318). Por isso, falhas no seguimento do protocolo esperado podem ser interpretadas como uma quebra da etiqueta e resultarem no não acesso a uma determinada organização.

(ii) **comportamentos de saudação:** considerando ações como reunir, discursar e ser compreendido como ações necessárias à construção do sucesso em relações negociais, torna-se por sua vez necessário termos em atenção a história e a cultura do país que visitamos, bem como algumas frases no idioma desse país (SAMOVAR et al., 2013: 319), independentemente do Inglês ser comumente utilizado. O poder das percepções e impressões iniciais é tal que vão estar na origem das expectativas que vão recair sobre as relações a estabelecer. Por esse prisma, depreendemos que quanto melhor for a preparação prévia ao encontro, maiores serão as possibilidades de causar uma boa impressão inicial. Logo, numa primeira abordagem intersubjetiva, torna-se fundamental recorrer a formas de endereçamento adequadas, ainda que posteriormente possa ser expressa a vontade de reduzir ou atenuar um registo mais formal, por exemplo. Referimos por isso alguns princípios básicos de protocolo que, seja qual for a cultura, devem ser sempre tidos em conta, tais como: memorizar os nomes dos interlocutores e a forma adequada de os pronunciar; referir os títulos e/ou cargos apropriados; ter consciência da noção de tempo e pontualidade locais; criar uma boa impressão inicial (incluindo preparação prévia e vestuário adequado); assumir comportamentos que demonstrem consideração pelos outros, com base no tato e na discrição; disfrutar de eventos sociais inseridos nos contextos onde a cultura se pode materializar de forma mais expressiva (tipicamente associados à gastronomia, etc.) (SAMOVAR et al., 2013: 319).

No que eventualmente possa tocar às culturas de negócio, podemos então assumir que os valores e as orientações culturais exercem uma forte influência na gestão das organizações. Isto inclui, regra, geral, as próprias estruturas organizacionais, estilos de liderança, processos de tomada de decisão, graus de formalidade, bem como orientação relativa ao grupo (SAMOVAR et al., 2013: 320). Há por isso culturas onde as decisões são tomadas de forma vertical – assumindo a forma de diretivas, do topo da hierarquia para as camadas inferiores – ou de forma horizontal – sob a forma de processos de grupo dinamizados pelas chefias, envolvendo-os na maioria dos momentos decisórios. Logo, em cada cultura, a figura do gestor reflete diretamente os valores-

chave dessa cultura - “*even the manner in which managers motivate their staff reflects cultural values*” (SAMOVAR et al., 2013: 320).

Surge-nos agora o momento de abordarmos a questão da negociação e da resolução de conflitos. Entendemos preliminarmente por negociação uma estratégia de resolução de conflitos, ou como melhor expõem SAMOVAR et al., “*[...] a long honored form of conflict resolution, [that] is a standard approach to managing businesses and organizing the affairs of society*” (SAMOVAR et al., 2013: 325), tal é o alcance e eficácia dos seus fins. Isto significa que a negociação é a comunicação que ocorre no sentido de se chegar a um acordo sobre como lidar com questões de conflito de interesses entre dois ou mais interlocutores. Por esse motivo, e por ser mais do que uma mera estratégia de gestão de uma discussão, a negociação pressupõe elementos de persuasão como partes do próprio processo negocial.

Esse processo, por sua vez, envolve tipicamente, e qualquer que seja o nível onde ocorre, representantes de diferentes organizações que trabalham para se atingirem soluções mutualmente aceitáveis, ao mesmo tempo que se esforçam por minimizar as diferenças, desacordos e conflitos (SAMOVAR et al., 2013: 325). A ferramenta dessas ações só pode, portanto, assentar na comunicação.

Ao estar subjacente aos contextos onde indivíduos oriundos de culturas diferentes se reúnem, o papel da cultura dá origem a desafios diversos, uma vez que esses interlocutores são influenciados pela sua cultura de origem, logo, e neste caso específico, pelas formas de negociação que lhe são típicas. Estes estilos negociais são, no fundo, moldados por diversos fatores correspondentes, em muitos casos, aos diversos níveis de análise que apresentamos a propósito da abordagem da diferenciação cultural.

Daí facilmente concluirmos que o sucesso no domínio dos negócios internacionais depender amplamente da forma como são compreendidas as várias características da negociação internacional intercultural. Sobre a exploração e importância dessas características, reservamos o próximo passo da nossa reflexão e que assumimos como um segundo contexto de influência cultural pertinente.

## **O contexto da negociação intercultural**

A premissa inicial é aqui a de que as negociações, sejam elas na política ou nos negócios, ou possuam ainda uma dimensão internacional ou não, partilham algumas características universais (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010: 399): (i) dois ou mais partidos com (alguns) conflitos de interesses; (ii) uma necessidade comum de entendimento devida a um ganho esperado com o acordo; (iii) um resultado inicial indefinido; (iv) meios de comunicação entre as partes; (v) uma estrutura de controlo e de tomada de decisão numa das partes, pela qual os negociadores estão associados aos seus superiores.

Retomando agora a ideia referente à influência das culturas nacionais nos processos negociais, consideramos pertinente perceber em que medida é exercida essa influência. Nesse sentido assumimos:

- (i) a distância ao poder vai afetar o grau de centralização da estrutura de controlo e de tomada de decisões e a importância do status dos negociadores;
- (ii) o coletivismo vai afetar a necessidade de estabelecer relações estáveis entre os negociadores (em oposição);
- (iii) a masculinidade vai afetar a necessidade de comportamentos de motivação do ego e de simpatia pelos negociadores mais fortes e pelos seus superiores, bem como a tendência de resolver conflitos com recurso a manifestação de força; a feminilidade nas culturas apresenta tendência para a resolução de conflitos com base no compromisso e na procura de consenso;
- (iv) o evitar da incerteza vai afetar a (in)tolerância da ambiguidade e a (des)confiança de opositores que demonstrem comportamentos não-familiares, assim como a necessidade de uma estrutura e de rituais nos procedimentos negociais;
- (v) a orientação a longo-prazo vai afetar a perseverança para atingir fins desejados, mesmo que isso implique sacrifícios;
- (vi) a indulgência vai afetar a atmosfera das negociações e a rigidez dos protocolos (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010: 400)

Como também já observámos, a conclusão de que as negociações interculturais, para serem bem-sucedidas, exigem uma consideração profunda do espectro de valores culturais dos parceiros de outros países em contraposição aos valores culturalmente determinados do primeiro interlocutor, não nos surpreende. Adicionalmente, reforçamos o facto de que, para isso, são necessárias competências de linguagem e de comunicação que garantam que as mensagens enviadas para um recetor sejam interpretadas da forma mais próxima àquela esperada pela fonte no momento em que as envia; por outro lado, exigem também competências organizacionais para

o planeamento de encontros e estabelecimento de locais apropriados, envolvendo mediadores e intérpretes (caso necessário), bem como para lidar com as comunicações externas (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010: 400).

No entanto, ressaltamos que, ainda que não subsistam dúvidas de que a qualidade dos encontros multiculturais no contexto das negociações internacionais pode contribuir para a minimização de conflitos indesejados, tal depende também da capacidade dos atores estarem em condições de poderem tomar decisões sem estarem dependentes de entidades superiores, ou, de outra maneira, se os atores ocupam os níveis hierárquicos adequados (das organizações que representam) que lhes permitam tomar decisões. Nesse sentido, podemos inferir que a eficácia deste tipo de encontros depende da sua própria natureza, ou seja, do status dos seus intervenientes. Se, por um lado, no caso das negociações políticas, há um vasto conjunto de elementos facilitadores, tais como organizações, partidos, instituições, etc., que proporcionam símbolos, estruturas e bases de entendimento comuns, no caso das negociações empresariais encontramos algumas particularidades distintas, como afirmam HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV (2010: 401): *“business negotiations differ from political negotiations in that the actors are more often amateurs in the negotiation field. Specialists can prepare negotiations, but especially if one partner is from a large-powerdistance culture, persons with appropriate power and status have to be brought in for the formal agreement. International negotiations have become a special topic in business education, so it is hoped that future generations of businesspersons will be better prepared”*.

Não é por isso estranho o facto de, feita esta exposição, os autores concluírem que há uma necessidade de integrar diplomatas corporativos (ou empresariais) nas multinacionais (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010: 401), assunção que tomamos e interpretamos aqui como “a necessidade de integrar profissionais preparados para lidar com as questões culturais e negociais, ao nível dos contextos de comunicação internacionais e multiculturais, nas equipas de gestão”. Esta conclusão preliminar leva-nos, no entanto, e antes de chegarmos às considerações finais da nossa reflexão, a considerar um terceiro e último contexto que merece para nós referência, no que à influência da cultura respeita, articulando-se diretamente com o que acabamos de explorar: o das empresas e organizações internacionais.

### **O contexto das empresas e organizações internacionais**



*“If intercultural encounters are as old as humanity, multinational business is as old as organized states”* (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010: 402).

O funcionamento das empresas e organizações multinacionais articula-se entre a comunicação intercultural e a cultura. Nesse sentido, os valores básicos de uma organização deste tipo são determinados pela nacionalidade (e personalidade) do(s) seu(s) fundadore(s) e/ou líderes recentes (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010: 402). Daí, assumirmos que, por um lado, as multinacionais que operam no seio da cultura dominante de origem possuem um conjunto de valores básicos mais claros e por isso são mais fáceis de operar do que outras organizações que não possuam uma base comum de referência. Logo, em organizações destas, os valores e crenças da cultura de origem são tomados como garantidos e servem como quadro de referência para a sua direção; tal leva a que as pessoas com responsabilidades de chefia e intermediação (como são exemplos a figura do gestor da unidade de negócio do país e o supramencionado diplomata corporativo) entre a direção e as subsidiárias (fora da cultura de origem) tenham de ser biculturais e bilingues, uma vez que precisam de estabelecer relações bidimensionais de confiança com os superiores de colegas sediados na cultura de origem, por um lado, e por outro, com os seus subordinados nas culturas onde estão sediadas as subsidiárias (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010: 403). Isto, mesmo que outros gestores e membros de subsidiárias estrangeiras não tenham de possuir estes atributos.

Falar de biculturalidade enquanto competência implica aqui refletir sobre a forma como é adquirida. Para isso, remetemos essa consideração para a parte desta reflexão onde abordamos a natureza da cultura, a forma como ela é transmitida e recebida. Daí, e lembrando que a transmissão da cultura é intensa logo desde o início – durante a infância – facilmente assumimos que a aquisição de uma competência bicultural é mais dificultada quanto mais se afasta deste período do desenvolvimento humano. Essa realidade leva a que as organizações multinacionais apenas precisem daquilo a que os autores designam por *“task-related biculturality”* (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010: 403), o que traduzimos aqui como biculturalidade aplicada (a tarefas). Tal leva a que, respeitando todos os outros aspetos da vida, os executivos multinacionais possam manter-se monoculturais, realidade comum (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010: 403).

Tendo argumentado que os modelos implícitos de organização da mente humana dependem primariamente da combinação da distância ao pode com o evitar da incerteza,

HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, afirmam que países com culturas de grande distância ao poder raramente produziram grandes multinacionais, uma vez que as operações multinacionais requerem um alto nível de confiança, anormal nestes países, e estes não permitem a centralização da autoridade dos gestores nas sedes nestes países, requisitos necessários para fazê-los sentir confortáveis (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010: 404). Por outro lado, diferenças no evitar da incerteza representam um problema sério para o funcionamento das multinacionais, porque, se as regras possuem significações diferentes em países distintos, torna-se difícil manter a organização coesa (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010: 404).

Num outro prisma, consideramos que os efeitos dos valores coletivos de uma sociedade tornam-se claros, quando assumimos que *“organizations moving to unfamiliar cultural environments are often sorely unprepared for negative reactions of the public or the authorities to what they do or want to do”* (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010: 404). Estes valores foram institucionalizados parcialmente sob a forma de legislação e a forma como esta é aplicada (o que pode diferir do que está efetivamente escrito). Ainda que esses valores possam primeiramente parecer invisíveis ao recém-chegado, manifestam-se tipicamente (e de forma muitas vezes indesejada) em reações mediáticas, decisões governamentais ou ações organizadas por grupos alheios aos interesses desse recém-chegado (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010: 404).

*“In world business there is a growing tendency for tariff and technological advantages to wear off, which automatically shifts competition, besides toward economic factors, toward cultural advantages or disadvantages. On at least the first five dimensions of national culture, any position of a country offers potential competitive advantages as well as disadvantages”* (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010: 404).

Isto significa, no fundo, e concluindo, que nenhum país pode ser bom em tudo – as vantagens culturais competitivas implicam também desvantagens culturais. O mesmo podemos aplicar às culturas organizacionais. A força e as implicações destas assunções resumem-se então à necessidade de tornar as considerações culturais parte integrante do planeamento estratégico das atividades em países, regiões e unidades organizacionais que possuam as características culturais necessárias para competirem nessas atividades (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010: 406). Deixando fora da nossa reflexão as considerações de HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV (2010) sobre a coordenação das multinacionais, acreditamos ter chegado o momento

final da nossa reflexão onde medimos a pertinência do percurso que temos percorrido até aqui, e onde também avaliamos os contributos que fomos tornando integrantes da nossa exploração.

## Considerações finais

Estando assente o presente Relatório de Estágio em dois momentos fundamentais – o primeiro, a descrição sistemática e compreensiva da própria experiência de Estágio (antecedida pela descrição da instituição de acolhimento); o segundo, uma reflexão exploratória motivada pelo culminar das atividades desempenhadas nesse contexto – acreditamos serem aqui pertinentes algumas considerações.

Possibilitada em grande medida pelas necessidades de apoio à gestão de comunicação e à gestão de projetos do Centro de Competências de Tecnologias de Informação e Comunicação (ICT4DCC) da Fraunhofer AICOS, por um lado, e pela respetiva receptividade e vontade institucional, materializada na pessoa do Mestre Carlos Carreira, a realização do Estágio Curricular nesta instituição teve por base um plano de atividades que materializou de forma articulada a aplicação de conhecimentos acumulados durante o percurso académico e pessoal do Estagiário com a aquisição de competências e práticas profissionalizantes no contexto específico da gestão de projetos.

Nesse sentido, foram relevantes as várias tarefas que foram desempenhadas neste âmbito e que compreenderam a gestão de comunicação de um projeto com estrutura internacional e com um carácter multicultural, dada a origem dos parceiros e entidades e o seu âmbito de desenvolvimento e de implementação. De forma mais concreta, as atividades de acompanhamento e execução do plano de comunicação, de produção e gestão de conteúdos, de documentação, de tradução e de apoio na gestão de *stakeholders* do projeto ACP Street Libraries possibilitaram uma experiência única de aprofundamento profissional cujas implicações merecem referência sublinhada.

Por um lado, e de um ponto de vista profissionalizante, o contacto com o ambiente de trabalho real de uma instituição de excelência reconhecida permitiu que o desenvolvimento e aplicação de competências, motivado também pelo ambiente de colaboração interpessoal, adquirisse contornos inestimáveis para a abertura de novas oportunidades profissionais e para a aprendizagem e aperfeiçoamento profissionais e pessoais contínuos. Essa realidade deveu-se sobretudo à orientação do Mestre Carlos Carreira, cuja exigência, disponibilidade e confiança foram instrumentais para o desempenho das tarefas e cumprimento dos objetivos traçados. Dado o contexto de trabalho não se ter limitado apenas à gestão de comunicação do projeto ACPSL, mas também ao apoio na gestão de projetos do próprio ICT4DCC, a solicitação do orientador para um leque abrangente de funções permitiu também que o aprofundamento fosse multidisciplinar

e, por isso, mais enriquecedor.

Por outro lado, da conclusão do Estágio resultaram questões instigadoras de uma abordagem acadêmica, que incluímos no presente Relatório. Dessas, as mais relevantes foram para nós aquelas que nos levaram a considerar a necessidade de avaliar articulação da comunicação e dos aspetos culturais no âmbito da gestão de projetos de organizações multinacionais – no fundo, aquilo que designamos de forma genérica pelo papel da comunicação intercultural em contexto. Nesse sentido, e partindo do contributo de alguns estudos e investigações, em articulação com a própria experiência de Estágio relatada, justificamos a pertinência da nossa problematização. Tal conduziu-nos de forma natural ao momento da conceptualização das ideias subjacentes de “comunicação” e de “cultura”, de forma a podermos perceber a relação entre ambas.

Essa incursão levou-nos consecutivamente à consideração dos contributos de alguns autores a propósito das diferenças culturais, onde revimos também o papel da perceção e dos valores culturais como pontos de partida de uma breve revisão de alguns padrões culturais e respetivas tipologias. Ainda que uma exploração exaustiva destes contributos e modelos teóricos não tenha sido contemplada nesta reflexão, acreditamos que o seu aprofundamento é essencial para estudos futuros, tendo o nosso contributo constituído um ponto de partida incontornável.

Um momento ulterior da nossa reflexão reservou-se à análise da influência da cultura em contextos de comunicação, onde apresentamos alguns exemplos relevantes sobre a comunicação cultural, nomeadamente no contexto multicultural dos negócios, no da negociação intercultural e no das empresas e organizações multiculturais.

As conclusões a que chegámos resumem-se essencialmente à necessidade premente de se considerar as questões culturais, i.e., das diferenças culturais e da influência da cultura em contextos de comunicação específicos, parte fundamental do planeamento estratégico de organizações que estendam a sua atividade a países e regiões com culturas diferentes e/ou que recorram ao trabalho de equipas ou estruturas multinacionais. Tal passará também por dotar estas organizações de profissionais com competências comunicacionais e negociais adequadas aos contextos de interação intercultural. Paralelamente, acreditamos também ter apresentado um conjunto de referências e orientações que podem constituir práticas empresariais ou institucionais a considerar no âmbito do planeamento estratégico.

Reforçamos a pertinência desta ideia lembrando a experiência de Estágio e a natureza seu contexto. Acreditamos por isso que instituições como a Fraunhofer possam beneficiar cumulativamente da aposta progressiva na formação e integração de colaboradores dotados deste

tipo de competências, dado o alcance geográfico das suas atividades e a multitude de nacionalidades e culturas que constituem a sua base orgânica. Desse modo, acreditamos ser possível reforçar as ambições deste e de outros tipos de instituições em estender os benefícios da sua atividade a virtualmente qualquer parte do mundo, através da minimização dos fatores de insucesso da implementação de projetos, nomeadamente daqueles que dependem das questões culturais, comunicacionais ou negociais.

Nesse sentido, valorizamos ainda mais a oportunidade que constituiu este Estágio Curricular, na medida em que, tendo contribuído para a consciência desta necessidade real, possa abrir caminho a práticas futuras similares, bem como a inspirar estudos aprofundados no plano académico sobre a comunicação intercultural, as organizações multinacionais, o papel do comunicador, a comunicação empresarial e corporativa, a gestão de projetos, citando apenas alguns, tal constitui a singularidade do nosso contributo.

## Referências bibliográficas

- ALDER, N. J. e GUNDERSON, A., (2008), “International Dimensions of Organizational Behavior”, 5th Edition, Mason: Thomson South-Western, p. 73.
- BAILEY, G. e PEOPLES, J., (2011), “Essentials of Cultural Anthropology”, 2nd Edition, Belmont, California: Wadsworth Cengage Learning, p. 26.
- BATES, D. G. e PLOG, F., (1990), “Cultural Anthropology”, 3rd Edition, New York: McGraw-Hill, p. 20.
- CALLANAN, G., & BENZING, C. (2004). “Assessing the role of internships in the career-oriented employment of graduating college students. *Education+ Training*”, 46(2), 82-89.
- DE MENTE, B. L., (2005), “Japan Unmasked”, Tokyo: Tuttle, p. 131.
- DIALLO, Amadou e THUILLIER, Denis, (2005), “The success of international projects, trust, and communication: An African perspective” in *International Journal of Project Management*, p. 1-16, acedido a 2 de Setembro de 2015 em <http://www.researchgate.net/publication/222693095>.
- DUNN, D. M. e GOODNIGHT, L. J., (2011), “Communication: Embracing Difference”, 3rd Edition, Boston: Allyn & Bacon.
- ENGLISH, D. M., e KOEPPEN, D. R., (1993), “The relationship of accounting internships and subsequent academic performance” in *Issues in Accounting Education*, 8(2), p. 292-299; 799-807.
- FERIN, Isabel, (2002), “Comunicação e Culturas do Quotidiano”, Lisboa: Quimera.
- HARRIS, P. R. e MORAN, R. T., (1996), “Managing Cultural Differences: Leadership Strategies for a New World of Business, Houston, Texas: Gulf, p. 274.
- HARTLEY, John, (2004), “Communication, Cultural and Media Studies. The Key Concepts”, 3rd Edition, London and New York: Routledge.
- HELMS, Marilyn M. (ed.), (2006), “Encyclopedia of Management”, 5<sup>th</sup> Edition, Farmington Hills: Thomson Gale.
- HERGERT, Michael, (2009), “Student perceptions of the value of internships in business education” in *American Journal of Business Education*, vol. 2, n.8, p. 9-14

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan e MINKOV, Michael, (2010), "Cultures and Organizations: Software of the Mind", 3rd Edition, McGraw Hill.

HUNTER, D. E. e WHITTEN, P., (1976), "Encyclopedia of Anthropology", New York: Harper & Row.

IKA, Lavagnon A., (2012), "Project Management for Developing in Africa: Why Projects Are Failing and What Can Be Done About It" in Project Management Journal, Vol. 43, N. 4, p. 27-41.

JOHNSON, A. G., (2000), "The Blackwell Dictionary of Sociology", 2nd Edition, Malden: Blackwell.

KNECHEL, W. R., e SNOWBALL, D., (1987), "Accounting internships and subsequent academic performance: An empirical study".

KOEHLER, R. W., (1974), "The effect of internship programs on subsequent college performance" in Accounting Review, 382-384.

KNOUSE, S. B. e FONTENOT, G., (2008), "Benefits of the business college internship: a research review" in Journal of Employment Counseling, 45(2), p. 61-66.

MARTIN, D. R., e WILKERSON JR Jr, J. E., (2006), "An Examination of the Impact of Accounting Internships" in The Accounting Educators' Journal, p. 16.

MURIITHI, N. e CRAWFORD, L., (2003) "Approaches to project management in Africa: Implications for international development projects" in International Journal of Project Management, 21 (1), p. 309-319.

OCHIENG, E. G. e PRICE, A. D. F., (2010), "Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK" in International Journal of Project Management 28, p. 449-460, acedido em [www.elsevier.com/locate/ijproman](http://www.elsevier.com/locate/ijproman).

OERTIG, Margaret e BUERGI, Thomas (2006), "The challenges of managing cross-cultural virtual project teams" in Team Performance Management: An International Journal, Vol. 12 Iss, p. 23-30, acedido a 18 de Março de 2015 em [www.emeraldinsight.com/1352-7592.htm](http://www.emeraldinsight.com/1352-7592.htm).

RIGSBY, J. T.; ADDY, N.; HERRING, C. e POLLEDO, D., (2013), "An examination of internships and job opportunities" in Journal of Applied Business Research (JABR), 29(4), p. 1131-1144.



RWELAMILA, P. D., TALUKHABA, A. A., e NGOWI, A. B., (1999), “Tracing the African project failure syndrome: The significance of “ubuntu” in Engineering, Construction and Architectural Management, 6(4), p. 335–346.

SAMOVAR, L. A. e PORTER, R. E., (2009), “Intercultural Communication: A Reader”, 12th Edition, Belmont, California: Wadsworth.

SAMOVAR, Larry A., PORTER, Richard E., MCDANIEL, Edwin R. e ROY, Carolyn S, (2013), “Communication Between Cultures”, 8th Edition, Wadsworth: Wadsworth Cengage Learning.

SEYMOUR-SMITH, C., (1986), “Dictionary of Anthropology”, Boston: G. K. Hall.

SILVA, Dora Santos, (2009), “Cultura & Jornalismo Cultural”, Lisboa: Média XXI.

SOWELL, T., “Cultural Diversity: A World View” in SAMOVAR, L. A. e PORTER, R. E., (2009), “Intercultural Communication: A Reader”, 12th Edition, Belmont, California: Wadsworth, p. 430.

TRENHOLM, S. e JENSEN, A., (2008), “Interpersonal Communication”, 6th Edition, New York: Oxford University Press, p. 5.

TRIANDIS, H., (1994), “Culture and Social Behavior”, New York: McGraw-Hill, p. 23.

WALKER, R. B., (2011), “Business internships and their relationship with retention, academic performance, and degree completion”

WOOD, J. T., (2007), “Interpersonal Communication: Everyday Encounters”, 5th Edition, Belmont, California: Thomson Wadsworth, p. 30.

YU, S.; CHURIK, N. T. e CHANG, A., (2013), “Are Students Ready for Their Future Accounting Careers? Insights from Observed Perception Gaps among Employers, Interns, and Alumni” in Global Perspectives on Accounting Education, 10, p. 1-15.